

Toimittajahallinnan käsikirjan laatiminen HKL:lle

Noora Hietaranta



Tekijä	
Noora Hietaranta	
Koulutusohjelma	
Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Toimittajahallinnan käsikirjan laatiminen HKL:lle	51 + 10
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimittajahallinnan käsikirja Helsingin kaupungin liikenneliikelaitokselle. Työn tietoperusta rajattiin kohdeorganisaation toiveesta käsittelemään toimittajaluokittelua, toimittajaseurantaa sekä toimittajayhteistyötä.</p> <p>Hankinnan merkitys liiketoiminnassa on kasvanut jatkuvasti ja nykyään huomiota kiinnitetään yhä enemmän myös julkisten hankintojen kehittämiseen. Yksi strategisen hankinnan tärkeimmistä osa-alueista on toimittajahallinta, joka pohjautuu toimittajien luokitteluun sen perusteella, mikä niiden merkitys on ostavalle organisaatiolle. Kun toimittajaluokittelu on tehty, voidaan toimittajayhteistyötä ja toimittajien seurantaa tehdä tehokkaammin. Jokaiselle luokalle on omat toimintamallinsa, mikä auttaa resurssien priorisoinnissa. Toimittajien seurannan ja toimittajayhteistyön tavoitteena on kehittää molempien osapuolten toimintaa, tukea päätöksentekoa sekä tärkeimpien toimittajien osalta vahvistaa kumppanuussuhteesta saatavia hyötyjä.</p> <p>Työssä hyödynnetty aineisto kerättiin kvalitatiivisin menetelmin haastattelemalla kuutta HKL:n kategoriavastuullista hankinta-asiantuntijaa. Lähtötilanteesta kerättyä aineistoa analysoimalla pystyttiin nostamaan esiin tärkeimpiä kehityskohteita, joita olivat toimintamallien ja työkalujen vakiintumattomuus, toimittajayhteistyön sekä sisäisen yhteistyön kehittäminen ja toimittajaluokittelun perusta.</p> <p>Tärkeimmiksi tekijöiksi toimittajahallinnan selkeyttämiseen kohdeorganisaatiossa nähtiin toimintamallien dokumentoinnin ohella toimittajaluokittelun yhtenäistäminen sekä sisäinen yhteistyö. Näiden myötä myös toimittajayhteistyötä sekä toimittajien seurantaa voidaan toteuttaa systemaattisesti. Kategoriakohtaisen toimittajaluokittelun todettiin olevan ensimmäinen askel toimittajahallinnan käytännön kehittämisessä. Myös aidosti käyttökelpoisen seurantatyökalun määrittäminen on keskeistä. Kaikkien osa-alueiden osalta pystyttiin toteamaan, etteivät julkisen organisaation toimittajahallinnan edellytykset ja toimintamallit eroa merkittävästi yksityisestä sektorista.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin tuloksena listattiin konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan edetä nykyistä systemaattisempaan toimittajahallintaan. Produktina laadittiin tiivis toimittajahallinnan käsikirja, jota hankinta-asiantuntijat voivat hyödyntää työssään.</p>	
Asiasanat	
hankinta, toimittajahallinta, toimittajaluokittelu, toimittajayhteistyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät	2
1.2	Työn rajaukset, rakenne ja keskeiset käsitteet	3
2	Hankinta – keskeinen tekijä liiketoiminnassa	5
2.1	Kategoriahankintamalli	8
2.2	Julkisten hankintojen ominaispiirteet	9
3	Strateginen toimittajahallinta – toimittajasta kumppaniksi	10
3.1	Toimittajaluokittelu ja merkittävimpien toimittajien tunnistaminen	11
3.2	Toimittajien systemaattinen seuranta ja arviointi	14
3.3	Toimittajayhteistyön kehittäminen	16
3.4	Mahdolliset riskitekijät toimittajayhteistyössä	21
4	Viitekehyksen yhteenveto	23
5	Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanteen kuvaus	25
5.1	Lähtötilanteen kartoittaminen	26
5.2	Tunnistettut kehittämiskohteet	28
6	Produktin tutkimuskysymykset ja menetelmät	29
6.1	Kehittämistyön menetelmät	29
6.2	Projektisuunnitelma ja aikataulutus	30
6.3	Aineisto ja sen keruumenetelmät	31
6.4	Aineiston analysointi	34
6.5	Aineistonkeruun eettisyys	35
7	Tulokset ja produktin toteutus	36
7.1	Kuinka luokitella toimittajat?	36
7.2	Kuinka kehittää ja toteuttaa toimittajien seurantaa?	39
7.3	Kuinka toteuttaa toimittajayhteistyötä?	40
7.4	Kuinka selkeyttää toimittajahallintaa kohdeorganisaatiossa?	42
7.5	Käsikirjan koostaminen ja käyttöönotto	43
8	Pohdinta	45
8.1	Johtopäätökset	45
8.2	Jatkokehittämisehdotukset	47
8.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	47
	Lähteet	49
	Liitteet	52
	Liite 1. Lähtötilannekartoitus: haastattelukysymykset	52
	Liite 2. Produkti: Toimittajahallinnan käsikirja	53

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on toimittajahallinnan käsikirjan luominen, ja sitä kautta toimittajahallinnan toimintamallien ja niiden dokumentoinnin kehittäminen Helsingin kaupungin liikenneliikelaitoksen (HKL) hankintapalveluissa. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona kohdeorganisaatiolta, jossa on tarvetta kehittämisprojektin tuotokselle eli toimittajahallinnan käsikirjalle.

Toimeksiantajaorganisaatio HKL on kunnallinen organisaatio, joka tuottaa metro- ja raitio liikennettä sekä ylläpitää ja kehittää joukkoliikenneinfraa Helsingin sekä länsimetron myötä Espoon alueella. HKL:n toiminta on kasvanut, organisaatorakennetta on muutettu ja nyt selvityksessä on muun muassa hallintomuodon muuttaminen osakeyhtiöksi, jolloin HKL voisi tulevaisuudessa toimia laajemmin myös muiden kaupunkien alueella. (HKL 2020b, 3.) Olen työskennellyt HKL:n palveluksessa vuodesta 2011 lähtien ensin metrojunankuljettajana ja vuodesta 2015 lähtien metron liikenteenohjaajana – organisaatio on siis tuttu. Joulukuusta 2019 lähtien olen tehnyt työharjoittelua opinnäytetyön muodossa eri yksiköille, johon hankintapalvelut kuuluvat. Oma osaamiseni työn puolesta rajoittuu kuitenkin pääosin metron turvalliseen liikennöintiin.

Toimeksiantajaorganisaatiossa on siirrytty vuoden 2015 organisaatiomuutoksen jälkeen kategoriahankintamalliin. Työn alla on ollut myös toimittajahallinnan kehittäminen, johon on jo opinnäytetyön tekoaikaan panostettu joillakin osa-alueilla kategoriakohtaisesti. Toimeksiantajalla on kuitenkin tarve toimittajahallinnan käsikirjalle, joka sisältää dokumentoituna toimintamallit ja tarpeelliset osa-alueet.

Opinnäytetyö liittyy hankintaan, joka on yksi tärkeistä liiketoiminnan osa-alueista. Hankinta on tärkeä osa tilaus-toimitusketjua. Hankkiminen yksinkertaisimmillaan on tilaamista, mutta siihen sisältyy myös monta muuta toimintoa. Hankintojen rooli tilaus-toimitusketjun hallinnassa on merkittävä. Hankinnalla on muun muassa vaikutusta siihen, minkälainen varastotilanne organisaatiossa on kunkin nimikkeen osalta, ja sitä myöten se vaikuttaa olennaisesti organisaation palvelukykyyn. (Sakki 2014.)

Julkisten hankintojen kehittäminen on hyvin ajankohtainen aihe. Muun muassa Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö eli OECD (2019) on tutkinut julkisia hankintoja ja niiden tehokkuutta. Sen lisäksi, että julkisten hankintojen todetaan olevan avainasemassa ekonominen kasvun kannalta, nähdään se myös edistävänä tekijänä innovaation hyödyntämisen, pk-yritysten osallistamisen sekä kestäväen kehityksen kannalta. Julkisten hankintojen vaikutukset ovat laaja-alaisia ja ne voivat vaikuttaa myös yksityiseen sektoriin. Myös

eräässä vastaan tulleessa Kauppalehden mielipidekirjoituksessa (Tieva 2019) tuodaan ilmi, että julkisten hankintojen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää ja julkisissa hankinnoissa olisi runsaasti potentiaalia kehittymiselle.

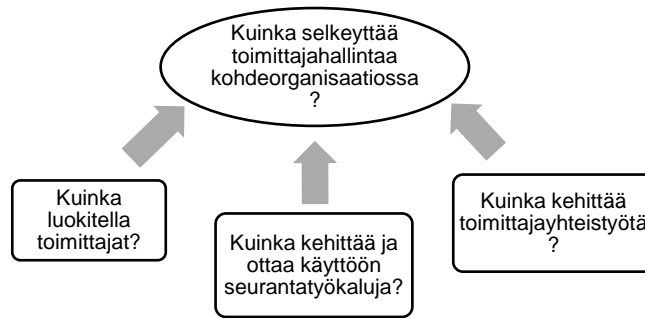
Tievan (2019) mielipidekirjoituksessa käsitellään myös Hankinta-Suomi-projektia. Hankinta-Suomi eli Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelma, on valtiovarainministeriön asettama hanke, jonka tarkoituksena on yhtenäistää valtakunnallisesti hankintojen strategiaa, kehittämällä hankintayhteistyötä mm. valtion, kuntien sekä muiden hankkijoiden välillä. Hankinta-Suomi-yhteistyöfoorumin on tarkoitus laatia ja julkaista kansallinen julkisten hankintojen strategia loppuvuonna 2020. (Valtiovarainministeriö 2019; Valtiovarainministeriö 2020.)

Opinnäytetyöprosessi osui harmillisesti samaan ajanjaksoon, kuin kevään 2020 Covid19-pandemia ja sen aiheuttamat muutokset päivittäiseen elämään. Suomessa otettiin maaliskuun 2020 puolessa välissä kyseisen vaarallisen tartuntataudin vuoksi käyttöön valmiuslaki, joka on aiheuttanut rajoituksia normaalielämään nähden. Muun muassa ravintoloiden sekä julkisten harrastusmahdollisuuksien lisäksi toistaiseksi suljettuina ovat olleet koulut, joissa on siirrytty etäopetukseen, sekä kirjastot. (Eduskunta 2020.) Kirjastojen ollessa suljettuna, ei lisäkirjallisuutta tietoperustaa varten ole siis pystynyt hankkimaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kirjallisuuden ja empiirisen aineiston perusteella hankinta-asiantuntijan resurssien käyttöä ja ylipäätään työtä helpottava toimittajahallinnan käsikirja. Onnistunut toimittajahallinnan integroiminen osaksi jokapäiväistä työtä saadaan aikaan selkeillä, hankinta-asiantuntijoiden kommentoimilla ja hyväksymillä toimintamalleilla ja työkaluilla. Jotta käsikirjasta saadaan käyttökelpoinen, on hankinta-asiantuntijoita kuultava tietoperustan perusteella syntyneistä ideoista ja niiden sopivuudesta toimeksiantaja-organisaatioon.

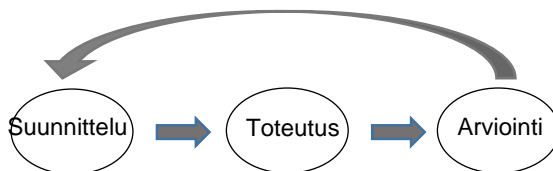
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on formuloitu lähtötilanteen kartoittamiseksi kerättyä aineistoa hyödyntäen kohdeorganisaation tarpeiden mukaan. Tutkimuskysymyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 6. Tuloksia käsittelevän luvun lisäksi myös tietoperustan toimittajahallintaa käsittelevä luku on järjestelty alakysymyksien mukaan, jotta aikaansaadaan järjestelmällinen ja kattava perusta päätutkimuskysymystä varten.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on toteutettu empiirisenä tutkimuksena, jonka aineistona on käytetty aihekirjallisuuden lisäksi kvalitatiivisin menetelmin kerättyä aineistoa nykytilanteesta. Työn voisi myös kuvailla olevan tutkimuksellista kehittämistä tai soveltavaa tutkimusta, sillä sen tarkoituksena on lähdekirjallisuuden pohjalta ratkaista ongelma, systemaattisen toimittajahallinnan ja sen dokumentoinnin puutos.

Tutkimusmenetelmät opinnäytetyön toteutuksessa ovat laadullisia. Tiedonkeruumenetelminä ovat toimineet pääosin haastattelut, kyselyt sekä keskustelu. Haastatteluja on analysoitu kvalitatiivisesti, sisällön erittelyn sekä sisällönanalyysin tavoin. Menetelmiä kuvataan tarkemmin luvussa 6.2.



Kuvio 2. Kehittämisprosessin vaiheet (mukaelma Ojasalo ym. 2015, 23.)

Toteutusmenetelmän osalta tarkoituksena on tarjota kehitysehdotuksia toimittajahallinnan selkeyttämiseen sekä arvioida ratkaisujen toimivuutta käytännössä. On mahdollista, ettei jokin tarjottu ratkaisu olekaan sopiva tai tehokas HKL:n hankintapalveluissa, vaan ratkaisua täytyy muovata vastaamaan paremmin tarpeeseen. Jotta eri kehitysvaiheet saadaan näkyväksi, on jatkuva raportointi erityisen tärkeää.

1.2 Työn rajaukset, rakenne ja keskeiset käsitteet

Koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeorganisaation käyttöön toimittajahallinnan käsikirja, olisi ollut epätarkoituksenmukaista rajata opinnäytetyö käsittelemään vain yhtä

toimittajahallinnan osa-aluetta. Toimeksiantajan toiveesta tietoperustassa on käsitelty toimittajaluokittelua, toimittajien systemaattista seuranta ja arviointia sekä toimittajayhteistyön kehittämistä.

Osa toimittajahallintaan liittyvistä osa-alueista, kuten riskienhallinta ja hankintojen vastuullisuus, on jouduttu rajaamaan pois tästä opinnäytetyöstä, jottei kokonaisuus olisi liian laaja ja vaikeasti käsiteltävä, ja jottei se jäisi liian pinnalliseksi kaikkien osa-alueiden osalta. Opinnäytetyöstä on myös kokonaisuuden hallitsemiseksi sekä aikataulun vuoksi rajattu muiden yksiköiden kategoriatiimien hankintojen teknisten asioiden asiantuntijat eli substanssiasiantuntijat pois tässä vaiheessa, vaikka työ itsessään koskeekin myös heitä.

Työ on jaettu johdantoon, tietoperustaan, empiiriseen osuuteen sekä pohdintaan. Johdanto pitää sisällään toimeksiantajan esittelyn, työn tavoitteet ja menetelmät sekä perustelut työn rajaukselle. Työn tietoperusta on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsitellään hankintaa, kategoriahankintamallia sekä sivutaan julkisten hankintojen ominaispiirteitä, sillä ne ovat relevantteja aiheita työn kannalta. Toisessa lähdekirjallisuutta käsittelevässä luvussa pureudutaan toimittajaluokitteluun, toimittajien systemaattiseen seurantaan ja arviointiin sekä toimittajayhteistyöhön. Empiirinen osuus on jaettu lähtötilanteen kuvaamiseen, kehitysideoiden yhteenvetoon sekä produktin toteutuksen kuvaamiseen.

Tärkeimmät käsitteet opinnäytetyön kannalta ovat toimittajahallinta, toimittajasuhteen hallinta sekä toimittajaluokittelu. Käsitteitä avataan johdannon lisäksi tietoperustan toimittajahallintaa käsittelevässä luvussa 3.

Toimittajahallinta - erilaiset toimintamallit ja käytännön työkalut, joilla toimittajia pystytään muun muassa seuraamaan, arvioimaan sekä kehittämään omaa toimintaa, toimittajien toimintaa sekä yhteistyötä näiden toimittajien kanssa. Pohjautuu toimittajaluokitteluun, joka määrittää miten kunkin toimittajan kanssa toimitaan. (O'Brien 2012, 236.)

Toimittajasuhteen hallinta - toimintamallit, joilla toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä. Pohjautuu myös toimittajaluokitteluun, yhteistyön ulottuvuudet ovat eri luokkien kanssa erilaisia. (O'Brien 2012, 236.)

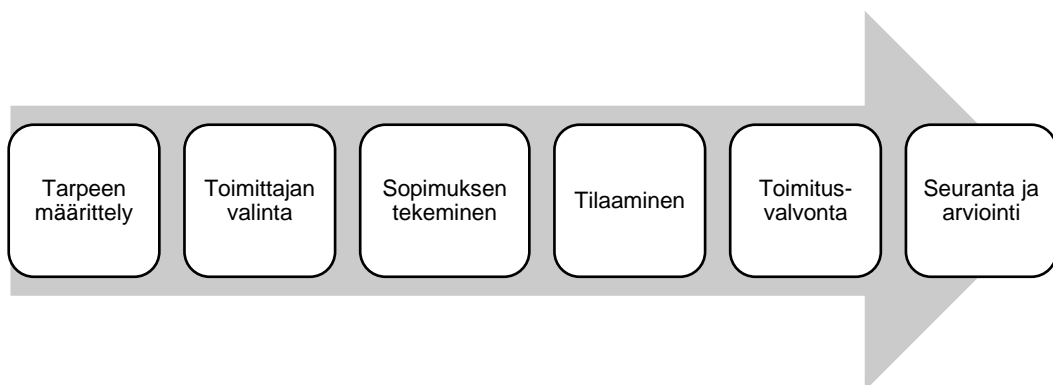
Toimittajaluokittelu - toimittajien segmentoiminen eli jakaminen ryhmiin sen perusteella, miten tärkeitä ne ovat organisaation toiminnan kannalta. (O'Brien 2012, 238.)

2 Hankinta – keskeinen tekijä liiketoiminnassa

Tässä luvussa käsitellään hankintaa yleisesti tietoperustan pohjaksi. Sen lisäksi luvussa käsitellään kategoriahankintamallia ja julkisia hankintoja. Kategoriahankintamalli on nostettu mukaan opinnäytetyön tietoperustaan siksi, että kategoriahankintamalli on todettu toimivaksi ratkaisuksi, ja se on keskeisessä asemassa toimeksiantajan hankintapalveluissa ja toimittajahallinnan kehittämisessä. Julkisten hankintojen erityispiirteitä taas käsitellään opinnäytetyössä siitä syystä, että HKL on julkinen organisaatio.

Hankinta on yksi yritysten ja organisaatioiden tukitoimista. Siitä käytetään myös muun muassa termejä ostotoiminta, ostaminen sekä hankintatoimi. Hankinnan perimmäisenä tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen toimintaan ja sen ydintehtäviin liittyvät tarpeet, kuten materiaalit tai palvelut, ovat saatavilla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Hankinta siis toimintona tukee yrityksen tai muun organisaation ydintehtävän toteuttamista ja sen jatkuvuutta, ja se käsittää oikeastaan kaiken sen, joka organisaation ulkopuolelta hankitaan ja laskutetaan. (Nieminen 2016, luku 1.2.)

Ilorannan & Pajusen (2015, 21) mukaan usein yli puolet yrityksen tai organisaation kokonaiskustannuksista koostuvat hankinnan kohteena olevista ulkoisista resursseista muun muassa toimialan mukaan. Hankintojen prosentuaalinen osuus kustannuksista voi nousta todella korkeaksikin, sillä epäsuoratkin hankinnat – ne, jotka eivät ole suoraan liitoksissa välittömiin kustannuksiin – lasketaan mukaan tähän kokonaisuuteen.



Kuvio 3. Hankintaprosessin kulku (Nieminen 2016, luku 3.)

Hankintaprosessiin kuuluu yksioikoisesti listattuna tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä seuranta ja arviointi. Prosessi vaikuttaa listattujen vaiheiden perusteella kohtalaisen yksioikoiselta, vaikkei se sitä todellisuudessa olekaan. Hankintaprosessi ei myöskään aina noudata täsmälleen samaa linjaa, vaan jokaisessa yksittäisessä prosessissa voi olla eroja. (Nieminen 2016, luku 3.) Myös

tässä luvussa omana alalukunaan käsiteltävä julkisuus ja sitä myöten hankintalaki, joka ohjaa julkisia hankintoja, tuo prosessiin omat vaatimuksensa.

Hankintaosaamisen sekä ylipäättään hankinnan yhteyttä kannattavuuteen, yritysten kilpailukykyyn sekä lisäarvon tuottamiseen on myös käsitelty kohtalaisen paljon. Esimerkiksi Nieminen (2016, luku 1.3) toteaa, että menestyneiden yritysten taustalla on hankinnan priorisoiminen korkealle liiketoiminnassa. Hankintojen osuus eri organisaatioiden liikevaihdoissa on kasvanut, ja se saattaa olla prosentuaalisesti hyvinkin suuri. Strateginen panostaminen hankintoihin ei siis ole vain perusteltua, vaan myös erittäin tarpeellista.

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2014, 83) mukaan monen organisaation hankintafunktio on edelleen verrattain passiivinen eli oikeastaan perinteisiin operatiivisiin hankintaprosessin osa-alueisiin keskittyminen, vaikka hankinnan suhteellinen merkitys organisaation liiketoimintaan onkin kasvanut jo pitkään. Passiivinen tai reaktiivinen ote hankintoihin luo joitakin menetettyjä mahdollisuuksia. Hyvien vaikutusten esteenä ovat muun muassa epäjärjestelmällisen tai puutteellisen raportoinnin haittavaikutukset, neuvotteluvoiman hyödyntämättä jättäminen, organisaation yhteisen osaamisen hyödyntämättä jättäminen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen, puutteellinen valmistautuminen neuvotteluihin sekä toimittajien ja toimittajaverkoston aktiivinen ohjaaminen ja hallinta.

Myös Bailyn, Farmerin, Jessopin & Jonesin (2015, 11) mukaan organisaatioiden ulkoisten resurssien hyödyntämisen eli hankkimisen, lisääntyminen on johtanut hankintatoimen vastuun lisääntymiseen. Vastuun lisääntyminen puolestaan on lisännyt hankinnan huomioimista merkittävänä tekijänä koko organisaation menestyksen kannalta, ja näin ollen kehitys strategisempaan suuntaan on luonnollista. Taulukossa 1 vertaillaan reaktiivisen hankinnan ja proaktiivisen hankinnan eroja.

Taulukko 1. Reaktiivinen hankinta vs. proaktiivinen hankinta (Baily ym. 2005, 12)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa
Hankintojen hajautus	Keskitetystä koordinoinnista hyötyä
Vastaanottaa speksit; ei suunnittelua	Mukana spesifikaatioiden määrittämisessä
Puutteelliset toimitukset palautetaan	Puutteita eliminoidaan ennakoivasti
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi päätoiminnoista
Hankinta on eriytynyt toiminto	Tiivis yhteistyö organisaation sisäisesti
Painotus päivittäisissä toiminnoissa	Painotus strategisessa kehittämisessä
Avainmuuttuja: hinta	Avainmuuttuja: Kokonaiskustannus ja -arvo
Ongelmat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä
Paljon toimittajia = saatavuus	Paljon toimittajia = menetetyt mahdollisuudet
Suuret varastot = varmuus	Suuret varastot = tuhlaus
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa	Informaation jakamisesta on hyötyä
Toisen voitto on toisen häviö	Pyritään win-win-lopputulokseen
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Kumppanien kanssa tiivistä yhteistyötä
Ostajat toimivat markkinoiden ehdoilla	Osallistutaan markkinoiden kehittämiseen

Kuten taulukosta 1 ilmenee, on hankinnan rooli selkeämpi ja suurempi, kun hankintafunktio on reaktiivinen. Lisäarvon tuottamista, kokonaiskustannuksia ja ennen kaikkea yhteistyötä painotetaan selkeästi enemmän, kuin passiivisemmassa hankinnassa.

Iloranta & Pajunen-Muhosen (2014, 95) mukaan tämän hetken hankintakentän kehitys vaikuttaa tutkimusten mukaan olevan yhtenäinen. Näitä kehityssuuntauksia ovat muun muassa:

- hankinnan sisällyttäminen koko liiketoimintastrategiaan
- hankintaosaamisen ja resurssien kehittäminen
- hankintojen segmentointi, kategoriahankintamalli
- organisaation sisäiseen yhteistyöhön panostaminen
- lisäarvoon ja innovaatioihin pyrkiminen
- matalien kustannustason lähteiden hyödyntäminen
- toimitusketjuihin ja niiden kilpailukykyyn panostaminen
- kumppanuussuhteiden ja yhteistyön lisääminen.

Myös Dyer, Cho & Chu (1998) ovat todenneet strategista toimittajaluokittelua käsittelevässä tutkimuksessaan, että jo 90-luvun vaihteessa ja sen alkupuolella, on tiiviiden toimittajasuhteiden sekä toimitusketju hallinnan tunnistettu olevan yksi keino saada etua kilpailijoihin nähden, ja näin ollen hankinta sekä toimitusketjun hallinta on tunnistettu tärkeänä tekijänä yrityksen kilpailukyvyssä.

Hankintojen suuri osuus tarkoittaa myös sitä, että ostavan organisaation sekä toimittajan tai toimittajien välillä on jonkinlainen riippuvuussuhde. Ostava organisaatio on riippuvainen toimittajansa tuotteesta tai palveluista, ja toimittaja on riippuvainen ostavan organisaation tilauksesta, tilanteen mukaan. Riippuvuussuhteen voi tietyissä tapauksissa nähdä myös positiivisena asiana, mikäli sitä osataan yhteistyössä hyödyntää. (Nieminen 2016, luku 1.3.)

2.1 Kategoriahankintamalli

O'Brienin (2012, 2) mukaan kategoriajohtaminen tai kategoriahankintamalli, on eräs strateginen lähestymistapa hankintaan. Hankintatoiminnon lisäksi kategoriamalliin siirtyminen ja sen suunnittelu koskettavat muitakin ryhmiä organisaation sisällä. Kategoriamalliin siirtymisen prosessi ei näin ollen ole avain yksioikoinen ja vaatii niin ajallisia kuin mahdollisesti rahallisiakin resursseja, mutta panostus suunnitteluun ja toteuttamiseen voivat parhaimmillaan hyödyttää organisaatiota huomattavasti.

Ulkopuolelta hankittavat resurssit ovat useimmiten keskenään hyvin erilaisia. Muun muassa tästä syystä hankintojen luokittelu eri kategorioihin on hallittavuuden sekä tehokkuuden kannalta perusteltua ja järkevää. Luokittelemisen voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten esimerkiksi taloudellisen merkityksen tai toimittajamarkkinan luonteen perusteella. Tärkeintä on kartoittaa jo olemassa olevia hankintatietoja hyödyntäen, mikä on organisaatiolle toimivin luokittelutapa. Yhtä yleistä kartoitustapaa kutsutaan spend-analyysiksi, ja sen tarkoitus on muodostaa kokonaiskuva organisaation hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104; Nieminen 2016, luku 4.1.)

Useimmiten hankinnat jaetaan kategorioihin hankittavien tavaroiden tai palveluiden funktioiden mukaan. Tämä tekee yhden kategorian hallitsemisesta myös helpompaa. Muita mahdollisia kategoriahankintamallin tuomia hyötyjä ovat O'Brienin (2012, 2) mukaan muun muassa:

- ostohinnan lasku
- elinkaarikustannusten lasku
- hintojen nousun estäminen
- toimitusketjuun liittyvien riskien vähentäminen
- innovaation lisääntyvä määrä toimitusketjussa.

2.2 Julkisten hankintojen ominaispiirteet

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtion, kunnan tai muun julkisen organisaation tekemiä ostoja oman organisaation ulkopuolelta. Poikkeuksena on oman organisaation sisällä tehdyt ostot, mikäli niissä suoritetaan kilpailutusprosessi. Julkisia hankintoja säätelee pääosin hankintalaki sekä erityisalojen hankintalaki. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 27.)

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016) tunnetaan paremmin nimellä erityisalojen hankintalaki. Erityisalojen hankintalakia sovelletaan nimensä mukaisesti muun muassa energia-, vesi- sekä erilaisten kuljetuspalvelujen alalla ja sitä sovelletaan vain hankintoihin, jotka ylittävät EU-kynnysarvot. (Kontio ym. 2017, 303.)

Niin hankintalaki kuin erityisalojen hankintalaki tähtäävät julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön, eri tavoin kestävien hankintojen edistämiseen sekä tasapuolisuuteen. Avainasemassa on avoimuus, tasapuolisuus ja syrjimättömyys, jotta yrityksillä ja yhteisöillä olisi samanlainen mahdollisuus osallistua. (Kontio ym. 2017, 303–304.) Avoimuus, tasapuolisuus ja syrjimättömyys siis ohjaavat julkisten hankintojen tekoa.

Muun muassa kilpailuttamisvelvollisuus kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa, puitesopimukset sekä muut hankintalain säätämät seikat tuovat joitakin rajoituksia toimittajahallintaan muun muassa toimittajan vaihtamisen osalta.

3 Strateginen toimittajahallinta – toimittajasta kumppaniksi

Hankinnan termistö on edelleen osittain vakiintumatonta. Sama pätee myös toimittajahallintaan. Suomenkielisessä kirjallisuudessa vuorottelevat usein toimittajahallinta ja/tai toimittajaohjaus, joskin vaikuttaa siltä, etteivät nekaan ole kovin yleisesti vieläkään käytössä. Myös englanninkielisessä kirjallisuudessa, jota aiheesta on huomattavasti enemmän, on termistö paikoitellen vaihtelevaa. Saatetaan puhua supply / supplier managementista, purchasing managementista, tai supplier relationship managementista, kun viitataan toimittajahallintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 49.)

Termistö vaikuttaa kehittyvän edelleen. Esimerkiksi Laiho (2015) on väitöskirjassaan käyttänyt termiä external resource management, joka kuvaa hyvin sitä, että organisaatiolla on aina sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja. Nämä ulkoiset resurssit ovat niitä, joita hankitaan ja niitä pystyy jollakin tavalla hallitsemaan, ohjaamaan tai orkestroimaan, kuten väitöskirjan nimikin antaa ymmärtää.

Taulukko 2. Termistöä kirjalähteiden mukaan

Käsite	Selite
Supply management	Koostuu viidestä askeleesta, jotka ovat tarpeenmäärittely, hankkiminen (sourcing), hinnanmuodostus, sopimuksenteosta sekä yhteistyösuhteen hallinnasta tai johtamisesta. (Burt ym. 2010, 2.)
Supplier management	Sisältää toimittajamarkkinatuntemuksen, uusien hankintalähteiden kartoituksen, hankintojen keskittämisen, innovaatiot, toimittajayhteistyön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 50.)
	Käsittää päivittäiset toiminnot sopimuksenmukaisen toiminnan sekä toimittajan suoriutumisen takaamiseksi. (O'Brien 2012, 236.)
Purchasing management	Ne toiminnot, jotka liittyvät toimittajasuhteiden hallintaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 51.)
Supplier relationship management	Strategista, suunnitelmallista toimintaa, joka määrittää kuinka strategisten toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä. (O'Brien 2012, 236.)
	Tiiviimpi ja tehokkaampi työskentely toimittajien kanssa, joka hyödyttää organisaatiota. (Schuh ym. 2014)
	Kaikki mitä tapahtuu sopimuksen kirjoittamisen jälkeen, kun yhteistyö on aloitettu. (Mena ym. 2014, 65.)
External resource management	Kattaa muun muassa arvopositioinnin, tuote- ja verkostorakenteiden, ostaja-toimittajayhteistyön sekä päivittäisten toimintojen johtamisen. (Laiho 2015, 83–84.)

O'Brien (2012, 236) määrittelee toimittajahallinnan (supplier management, SM) sekä toimittajasuhteiden hallinnan (supplier relationship management, SRM) eroavan siinä, miten suunnitelmallista toiminta on. SRM on strategisia ja suunniteltuja toimenpiteitä, joiden perusteella yhteistyösuhteen laajuus ja toiminta määritellään ja se käsittää vain toiminnan kannalta kriittisimmät toimittajat. SM taas hänen mukaansa on operatiivista tekemistä, jolla varmistetaan sopimuksenmukainen toiminta.

Strateginen toimittajahallinta siis tarkoittaa suunnitelmallisia ja johdonmukaisia toimenpiteitä ja toimintamalleja, joilla saadaan tuotettua mahdollisimman paljon lisäarvoa niin ostavalle organisaatiolle, kuin toimittajallekin. Se edellyttää proaktiivisempaa eli ennakoivampaa otetta, reaktiivisen otteen sijasta ja vaatii luonnollisesti resursseja.

Prajogon, Chowdhuryn, Yeungin & Chengin (2012, 128) tekemän tutkimuksen mukaan toimittajahallinnassa olennaista on, että ostava organisaatio määrittää ja ymmärtää omalle toiminnalleen tärkeimmät tehtävät ja toteutettavat toimet, jotta lopputulos on toivotun kaltaisen. Heidän mukaansa ei ole syytä yrittää suorittaa kaikkea, mikä vain sattuisi olemaan mahdollista.

Yksi tärkeistä ja eniten huomiota saaneista osa-alueista aktiivisessa toimittajahallinnassa on siis toimittajayhteistyö ja toimittajasuhteiden johtaminen, johon tässä luvussa keskitytään erityisesti. Tätä yhteistyötä tukee toimittajaluokittelu sekä toimittajien systemaattinen seuranta, joita käsitellään myös tässä luvussa. Toimittajaluokittelu määrittää sen, mihin toimittajasuhteisiin tulee ryhtyä panostamaan ja kohdistamaan resursseja, ja toisaalta taas mihin ei tulisi panostaa liiaksi. Toimittajien systemaattisella seurannalla taas varmistetaan, että yhteistyö sujuu sopimuksen mukaisesti ja muutoinkin ostavan organisaation – sekä toimittajan – toivomalla tavalla.

3.1 Toimittajaluokittelu ja merkittävimpien toimittajien tunnistaminen

Kaikki ostavan organisaation toimittajat ovat organisaatiolle jollakin tapaa tärkeitä, sillä niiltä hankitaan resursseja, joita omassa organisaatiossa ei ole tai joita on kannattavampaa hankkia kuin luoda itse. Luonnollisesti toiset toimittajat ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin toiset. Toimittajien luokittelussa avainasemassa onkin toimittajien jaottelu ryhmiin sen perusteella, miten tärkeitä ne ovat organisaation toiminnan kannalta. (O'Brien 2012, 238.)

Luokittelu, jota voidaan kutsua myös segmentoinniksi tähtää hallittavampaan ja helpommin johdettavampaan kokonaisuuteen. Segmentointia käytetään usein muun muassa

markkinoinnissa, mutta sama logiikka toimii myös hankittavien tuotteiden tai palveluiden sekä toimittajien kanssa. Segmentoimalla jokin ryhmä osiin, pystytään niitä myös selkeästi käsittelemään eri tavoin. Muun muassa ajallisten sekä muiden resurssien kohdentaminen sekä työnjaot eri yksiköiden tai henkilöiden välillä on helpompi toteuttaa, mikäli toimittajaryhmä on segmentoitu eli luokiteltu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 106.)

Dyer ym. (1998) toteavat, että organisaation kyky luokitella toimittajansa strategisesti määrittelee laajasti sen, kuinka kilpailukykyistä organisaation toimitusketjun hallinta on ja tulee jatkossa olemaan. Heidän mukaansa on tärkeää osata nähdä, minkä toimittajan kanssa tiivis yhteistyö on relevanttia ja minkä toimittajan kanssa voidaan pysyä vain osta ja toimita -tyylisen suhteen tasolla.

Yksi perinteinen hankinnan analysointitavoista on ABC-analyysi, jota voidaan käyttää myös toimittajien luokitteluun. Sitä käytetään useimmiten varastonimikkeiden luokittelussa, mutta se toimii samalla tavalla toimittajien järjestämisessä. ABC-analyysi perustuu Pareton periaatteeseen ja 20/80-sääntöön, jonka mukaan ”80 % seurauksista johtuu 20 %:sta syistä” (Nieminen 2016, luku 4.1).

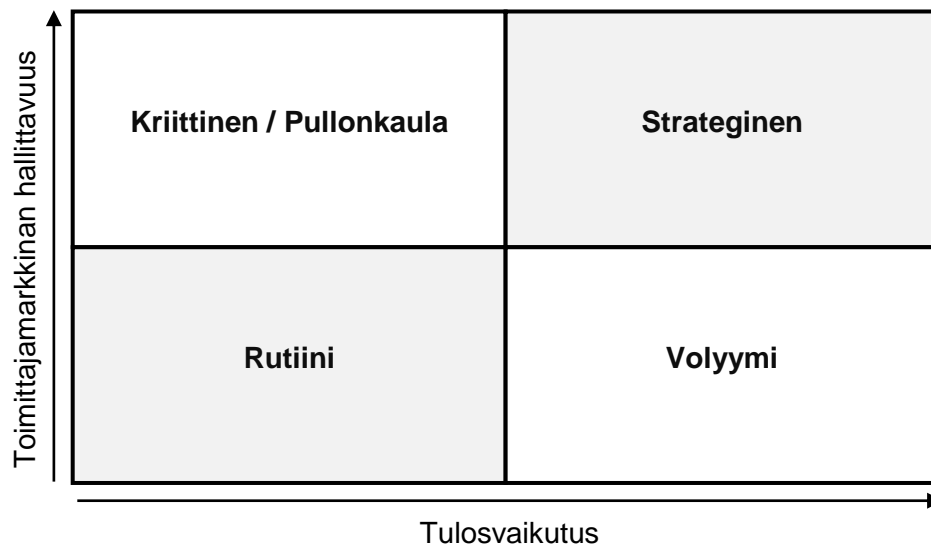
ABC-analyysi toimii yksinkertaistettuna niin, että organisaation toimittajat listataan ostovolyymien mukaan suurimmasta alkaen, minkä jälkeen lasketaan ostovolyymit kumulatiivisesti, kunnes summa on yhteensä 80 % koko volyymista. (Nieminen 2016, luku 4.1) Tämä pieni määrä toimittajia muodostaa siis A-luokan toimittajat, ja näistä tulisi organisaatiolle tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Muun muassa O’Brien (2012, 238) kuitenkin toteaa, että toimittajien luokittelua varten tulisi ottaa huomioon eri tekijöitä. Yksi tärkeä tekijä on se, minkälaisia tuotteita tai palveluita kyseiseltä toimittajalta hankitaan ja missä kategoriassa toimittaja on. O’Brien (2012, 240) on käyttänyt nelikenttämuotoista portfolioanalyysiä, jonka vaaka-akselina on käytetty tulosvaikutuksen tasoa ja pystyakselina on käytetty markkinoiden hallittavuuden tasoa. Samanlaista nelikenttää käyttävät Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 118). Nelikenttä perustuu Kraljicin (1983) matriisiin, jota kutsutaan myös hankintojen portfolioanalyysiksi.

Luokitteluun vaikuttavat O’Brienin (2012, 240–241) mukaan myös:

- organisaation kaikki hankinnat (eli ’spendi’)
- riskiaste
- kriittisyys ja vaihtamisen helppous
- tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet.

Toimittajien luokittelun ei näin ollen ole tarpeellista tai hyödyllistä perustua ainoastaan tulosvaikutukseen, vaan siinä on otettava huomioon myös ydinliiketoimintaan ja sen jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kuten kuviossa 4 osoitetaan, kriittisillä tai toisin sanoen ns. pullonkaulat tuotteiden toimittajilla tulosvaikutus on alhaisempi verrattuna volyymituotteiden toimittajiin. Silti systemaattisempaa toimittajahallintaa suositellaan juuri näiden kriittisten toimittajien kohdalla ja se perustuu siihen, kuinka vaikeaa olisi saada korvaavia tuotteita tai palveluita.



Kuvio 4. Portfolioanalyysi toimittajien luokittelussa (mukaelma, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118; O'Brien 2012, 240.)

Edellä kuvattu analysointitapa keskittyy siis pelkän hankintojen rahallisen arvon tai tulosvaikutuksen lisäksi toimittajamarkkinan hallittavuuteen. Toimittajamarkkinan hallittavuus taas vaikuttaa luonnollisesti siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa on saada tarpeellista tuotetta tai palvelua joltakin toiselta toimittajalta. Julkisissa hankinnoissa on otettava myös erityisesti huomioon hankintalainsäädäntö ja erilaiset pidemmät sopimukset. Mikäli toimittajan kanssa ollaan sopimus pohjaltakin pitkäaikaisessa yhteistyössä, on yhteinen kehittäminen varmasti huomionarvoista.

Toimittajaryhmät voi esittää esimerkiksi pyramidimuodossa. Pyramidi kuvaa hyvin toimittajaryhmän laatua ja toimittajien määrää. Pyramidin huipulla ovat strategiset toimittajat, joita jokaisella organisaatiolla on vain kohtalaisen pieni määrä. Pyramidin keskivaiheilla ovat tärkeät toimittajat, joita on huomattavasti enemmän kuin strategisia toimittajia. Kertaluontoisia tai ns. liiketoiminnallisia muita toimittajia, jotka ovat pyramidin pohjalla, taas on määrällisesti eniten jokaisella organisaatiolla.



Kuvio 5. Toimittajat pyramidimallissa (mukaelma O'Brien 2012, 239.)

Kuviossa 5 esitetyn pyramidin huipulta löytyvät strategiset toimittajat eli A-luokan toimittajat. O'Brienin (2012, 239) mukaan tämä toimittajaryhmä on se, jonka kanssa toimittajayhteistyön hallinta on tärkeää ja relevanttia. Yhteistyön tulisi olla hyvin suunnitelmallista ja laajempaa, kuin muiden toimittajaryhmien kanssa.

Pyramidin keskivaiheilla ovat tärkeät toimittajat, joita voi kutsua B-luokaksi, ja joiden kanssa jonkinlainen toimittajayhteistyön hallinta tulee kyseeseen, joskaan ei niin laajasti kuin strategisten toimittajien kanssa. Näiden toimittajien monitorointi on kannattavaa, mutta yhteistyön kehittämiseen ja suhteiden ylläpitoon ei ole kannattavaa panostaa erityisen mittavasti, sillä siitä ei hyödytä samalla tavoin, kuin strategisten toimittajien kanssa.

Pyramidin alaosasta löytyvät kertaluontoiset tai muut toiminnan kannalta vähemmän tärkeät toimittajat, joita voidaan kutsua C-luokaksi. Toimittajat eivät ole toiminnan kannalta suunnattoman kriittisiä tai toimittajaa on helppo vaihtaa. Näiden toimittajien kanssa yhteistyön ei tarvitse olla kovin laajaa, vaan operatiivistenkin toimintojen yksinkertaistaminen olisi haluttavaa.

3.2 Toimittajien systemaattinen seuranta ja arviointi

Toimittajien seuranta ja arviointi yksi tärkeä osa-alue toimittajahallinnassa sekä koko hankintaprosessissa. Kriittisin syy seurannalle sekä arvioinnille on se, että hankintoihin sekä toimittajiin liittyvät päätökset tehtäisiin perustellusti ja oikean tiedon pohjalta. Erityisen tärkeää suoritusten seurannassa ja arvioinnissa on myös läpinäkyvyys ja avoimuus, sillä sen tavoitteena on kehittää kummankin osapuolen toimintaa. (Nieminen 2016, luku 4.3.)

Ehdottoman tärkeää olisi myös ylläpitää ja hyödyntää näitä mittareita ja dataa, sillä muuten seurannasta ja mittaamisesta ei ole mitään hyötyä ja se vaatii turhaan resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 315.)

Seuranta ja arviointia voidaan toteuttaa mittaamisella. Mittaamisella tarkoitetaan tiedon järjestelmällistä keräämistä, sekä kerätyn tiedon oikeaa analysoimista ja raportointia (Niemi 2016, luku 4.3). Koska hankinnat ja toimittajasuhteet eroavat toisistaan, on myös mittareiden ja ylipäättään tavoitteiden oltava erilaisia, jotta niistä saataisiin mahdollisimman suurta hyötyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 311.)

Taulukko 3. Toimittajasuhteen laatu vs. seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 316.)

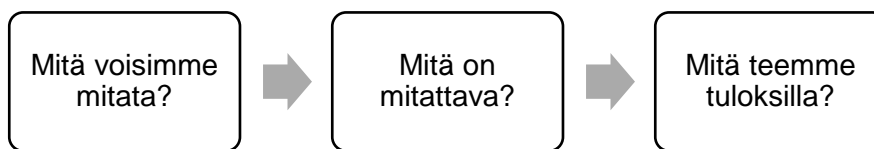
Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen – Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuva kustannustason alentaminen – Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> – Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä – Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> – Perustavoitteiden (mm. laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus) täyttyminen – Palvelunhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan

Perinteisesti mittaaminen on rajoittunut toimitusten oikeellisiin määriin, hintoihin, laatuun sekä toimitusaikoihin. Jokainen mainituista aiheuttaa suurella todennäköisyydellä häiriöitä ostavan organisaation liiketoimintaan, joten edellä mainittuja ulottuvuuksia on tarpeen mitata. Näiden lisäksi olisi kuitenkin toimittajan luokittelun mukaan hyvä mitata myös muita ulottuvuuksia, ts. mitä korkeampi toimittajaluokittelu, sitä laajemmin on mitattava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 311–312.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 313) mukaan toimittajasuoritus tulisi seurata ja mitata riippumatta siitä, kuinka läheistä yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään. Nykyäänkin toimittajasuoritusten seuranta ja mittaaminen tapahtuvat subjektiivisesti, eikä se välttämättä pohjautu aiempaan dokumentaatioon toimittajasuorituksesta. Tämä johtaa siihen, etteivät päätökset ole välttämättä oikeita tai perustu oikeaan informaatioon.

Seuranta ja täsmällistä raportointia voidaan hyödyntää toimittajien arvioimisessa niin toimittajasuhteen sopimuksenaikaisessa toiminnassa kuin jatkossa hankintojen tarvemäärittelyissä eli hankinnan valmistelussa, kilpailutusvaiheessa sekä toimittajien valinnoissakin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 236.)

O'Brien (2012, 243) toteaa tehokkaan mittaamisen edellyttävän tarkkaa pohdintaa siitä, mikä on omiaan tuottamaan arvoa sekä vähentämään mahdollista riskiä. On tärkeää, ettei mitään mitata turhaan, sillä tehokkuus ja onnistunut mittaaminen kärsivät siitä. Esimerkkinä mittariston suunnitteluun ja kehittämiseen hän käyttää kolmea kysymystä, kuten kuvio 6 ilmenee.



Kuvio 6. Mittariston kehittämiskysymykset (O'Brien 2012, 243.)

Ensimmäinen kolmesta kysymyksestä, "mitä voisimme mitata?", auttaa mahdollisten mittarointikohteiden kartoittamisessa. Toinen kysymys "mitä on mitattava?" on taas omiaan priorisoimaan eri kohteita. Toisen kysymyksen vastauksia voidaan miettiä myös "jos voisimme mitata vain yhtä asiaa, mikä se olisi?" –tarkennuksen kautta. Kolmas kysymys taas määrittää sen, onko mittaamisesta oikeasti hyötyä lopputuloksen kannalta.

3.3 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Tämä luku käsittelee toimittajayhteistyötä, sen merkitystä sekä kehittämistä. Kirjallisuus on suurimmalta osin yksimielistä toimittajayhteistyön toteuttamisesta ja sen kehittämisestä. Lukuun on nostettu mukaan Menan ym. (2014) SAME-malli, Niemisen (2016) kuvaama hyvän toimittajayhteistyön perusta sekä O'Brienin (2012) kuvaamat hyvän yhteistyön avaintekijät.

Toimittajayhteistyön johtaminen eli *supplier relationship management (SRM)* on yksi niistä strategisen hankinnan osa-alueista, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota niin investointien kuin priorisoinninkin kannalta. (Mena, Van Hoek & Christopher 2014, 65.)

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2014, 280) mukaan yhteistyön tuomat hyödyt perustuvat siihen, että kumppanuussuhteessa olevat pyrkivät saavuttamaan konsensuksen mahdolli-

simman hyvin, ja että yhteinen tavoite saa ihmiset toimimaan tehokkaammin. Kun työskennellään kohti samaa päämäärää, jää tarpeeton oman edun tavoittelu vähemmälle. Tiivis kumppanuussuhde ei kuitenkaan aina tuo mukanaan pelkkiä etuja, vaan voi myös muodostaa mahdollisia riskejä. Tiiviin yhteistyön riskejä käsitellään tämän alaluvun lopussa.

Mena ym. (2014, 66) listaavat kirjassaan mahdollisia riskejä, jotka ovat seurausta toimittajayhteistyön johtamisen puutteesta. Näitä riskejä ovat muun muassa:

- säästöjen ja hyötyjen hyödyntämättä jääminen
- hankintatoimen ammattimaisuuden ja uskottavuuden puute
- hankintatoimen ammattilaisten kykyjen hyödyntämättä jääminen.

Menan ym. (2014, 72) mukaan toimittajayhteistyön johtamisen käyttöönotolle ja toteuttamiselle on joitakin kriittisiä esteitä. Näitä esteitä ovat ajan ja resurssien keskittäminen toimittajayhteistyön johtamiselle muiden hankintatehtävien sijaan, toimittajayhteistyön johtamisen integroiminen organisaation strategiaan sekä hankinta-asiantuntijoiden hankintaosaamisen keskittyminen niin kutsuttuun perinteisempään hankintaosaamiseen.

Onnistuneen ja tehokkaan toimittajaluokittelun, ja sitä myöten toimittajayhteistyön johtamisessa toimittajittain on se, ettei jokaista tärkeää toimittajaa käsiteltäisi saman, usein monimutkaisen kriteeristön kautta. Ensisijaisena keinona systemaattisen toimittajayhteistyön johtamisen käyttöönotossa ja kehittämisessä tulisi hyödyntää esimerkiksi erikseen järjestetyssä työpajassa käytävää keskustelua ja informaationvaihtoa hankinta-asiantuntijoiden sekä kategoriatiimien substanssiasiantuntijoiden kesken. Asiantuntijuuden hyödyntäminen sekä ajatusten vaihto on omiaan määrittämään, mihin toimittajiin panostamalla ja toimittajayhteistyötä kehittämällä saadaan suurinta hyötyä organisaatiolle. (O'Brien 2012, 239.)

Mena ym. (2014, 66) esittävät SAME-viitekehyksen toimittajayhteistyön johtamisen jäsen-telemiseen. Viitekehyksen nimitys tulee neljän askeleen alkukirjaimista: S (select), A (align), M (measure) sekä E (exchange). Suomenkielinen vastine tälle voisi olla VJMV (valitse, järjestelmällistä, mittaa, vaihda), joskaan se ei ole läheskään yhtä helposti muistettavissa oleva, kuin SAME-nimitys.

Taulukko 4. Tärkeimmät elementit toimittajayhteistyön johtamisen valjastamisessa organisaation käyttöön – SAME tai VJMV. (mukaelma Mena ym. 2014, 66.)

Elementti	Selite
1. Toimittajien luokittelu	Toimittajien strateginen luokittelu valitun strategian perusteella, tärkeimpien kumppanien valinta.
2. Vastuiden järjestelmällisyys	Järjestelmällisen kontaktiverkoston luominen yritysten välillä ja vastuiden osoittaminen.
3. Relevanttien mittarien luominen	Hallintatyökalun luominen suoriutumisen mittamista varten, mittaristojen muovaaminen toimittajakohtaisesti.
4. Jatkuva kehittämissuunnittelu	Ideoiden, mahdollisuuksien vaihtaminen yritysten välillä.

Toiminnan järjestelmällisyys on avainasemassa toimittajayhteistyön kehittämisessä sekä johtamisessa. Tarkoituksena ei ole kohdistaa liiallisia henkilöstöresursseja tietyn toimittajan kanssa toimimiseen, vaan koordinoida ja selkeyttää rooleja ja vastuita. Ei ole välttämätöntä, että kategoriitiimin vetäjä on kaikkien oman kategoriansa A-luokan toimittajien ensisijainen yhteyshenkilö, mutta käytännössä näin usein toimitaan. (O'Brien 2012, 238.)

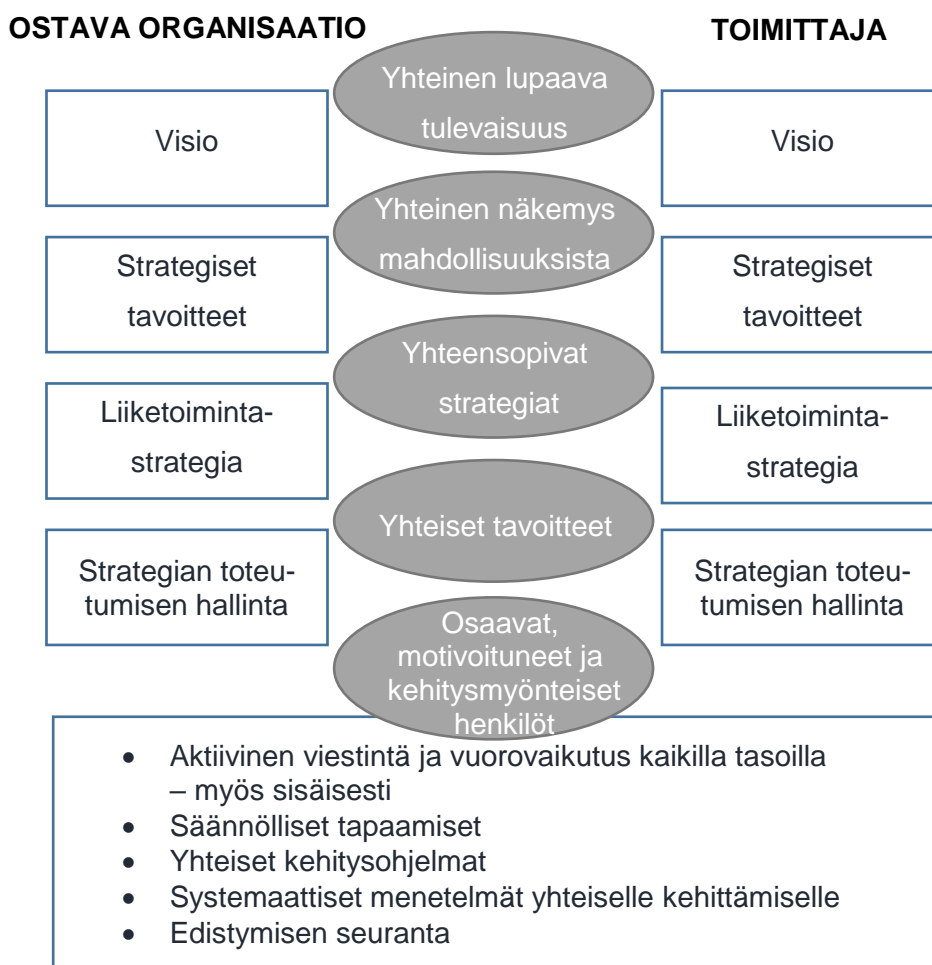
Boothin (2014, 145) mukaan molemminpuolinen sovitussa pysyminen on välttämätöntä toimittajayhteistyössä. Hyvä kumppanuussuhde rakentuu yhteiseen ymmärrykseen, selkeisiin rooleihin ja vastuisiin, molemminpuoliseen lisäarvoon sekä avoimeen kommunikointiin oikeiden tahojen kanssa. Organisaation toiminnan, kuten luokittelun sekä raportoinninkin, on näin ollen oltava avointa ja täsmällistä. Kaupungin organisaatioilla avoimuus on myös hankintalainsäädännöllä varmistettu.

Erityisen tärkeää oman yhteistyöpanostuksen lisäksi on se, kuinka houkuttelevana toimittaja näkee ostavan organisaation. Vaikka toimittaja olisi luokiteltu korkealle ostavan organisaation hankintafunktiossa, se ei automaattisesti tarkoita sitä, että toimittaja luokittelisi ostavan organisaation yhtä korkealle oman asiakassegmentointinsa perusteella (Booth 2014, 93). Ostava organisaatio pystyy omilla toimillaan ainakin jossakin määrin lisäämään omaa houkuttelevuuttaan ja siihen tulee myös ehdottomasti kiinnittää huomiota, mikäli haluaa strategisen yhteistyön olevan hedelmällistä. (Booth 2014, 135.)

Ostavan organisaation houkuttelevuuteen vaikuttivat Niemisen (2016, luku 5.1) mukaan muun muassa mahdollinen tuleva lisämyynti. Muita toimittajan puolelta tulevan yhteistyöpanostuksen selittäviä tekijöitä olivat hänen mukaansa yhteensopivuus strategioiden ja visioiden osalta, asiakkaan huomioiva organisaatiokulttuuri ja järjestelmälliset toimintatavat

organisaation sisäisesti. Edellytyksenä tiiviin yhteistyön muodostumiselle onkin, että kummatkin osapuolet kokevat toisensa tärkeinä, ja että organisaatioiden visiot ovat jokseenkin linjassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 281.)

Niemisen (2016, luku 5.2) mukaan, ostavalla organisaatiolla sekä toimittajalla on kullakin oma visionsa, omat strategiset tavoitteensa, oma liiketoiminnallinen strategiansa sekä keinot strategian toteutumisen hallitsemiseksi. Näistä tulisi keskustella avoimesti ja mahdollisuuksien mukaan sovittaa joustavasti yhteen, jotta kummatkin osapuolet hyötyisivät yhteistyöstä. Kuviossa 7 esitetään Niemisen (2016, luku 5.2) kuvaama hyvän toimittajayhteistyön perusta, joka havainnollistaa erinomaisesti sen, mihin toimittajayhteistyö perustuu, mihin sillä pyritään ja miten sitä pystyy toteuttamaan.



Kuvio 7. Hyvän toimittajayhteistyön perusta (Nieminen 2016, luku 5.2.)

Kuten kuviosta 7 ilmenee, perustuu hedelmällinen toimittajayhteistyö Niemisen (2016, luku 5.2) mukaan ostavan organisaation ja toimittajan linjassa oleviin visioihin, strategisiin tavoitteisiin, liiketoimintastrategiaan sekä strategian toteutumisen hallintaan. Kun nämä

ominaisuudet ovat linjassa, pystyvät molemmat organisaatiot näkemään yhteisiä tulevaisuuden suunnitelmia ja yhteisten tavoitteiden toteutumista. Jotta yhteistyöstä saataisiin irti mahdollisimman paljon, on tärkeää, että yhteistyöhön panostavat ja sitä kehittävät asiantuntevat, ja kehitystä sekä yhteistä onnistumista kohtaan motivoituneet henkilöt.

Kuviossa 7 esitetyt rakennuselementit eli toimintamallit hyvälle yhteistyölle ovat aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus, niin organisaation sisäisesti kuin kahden yksittäisen organisaation välillä, säännölliset tapaamiset, yhteiset kehitysohjelmat, systemaattiset menetelmät yhteistyölle ja strategiselle kehittämiselle sekä edistymisen järjestelmällinen seuranta.

O'Brienin (2012, 245–246) mukaan onnistuneen, strategisen toimittajayhteistyön toteutumisen kannalta organisaatiot kiinnittävät huomiota tiettyihin, samoihin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat yleinen yhteistyösuhdestrategia, yhteistyön pohja-asiakirja, nimetyt yhteyshenkilöt, yhteistyösuhteen säännöt ja tiekartta sekä kannustimet ja tiimityö. Yhdessä nämä tekijät muodostavat toimittajayhteistyön johtamisen lähestymistavan.

Taulukko 5. Hyvän yhteistyösuhteen avaintekijät (O'Brien 2012, 245.)

Tekijä	Selite
Suhdestrategia	Määritellään suhteen tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tähtäävät toimet. Voidaan hyödyntää tarvittaessa kahta samansuuntaista strategiaa, joista toinen on organisaation sisäinen ja toinen toimittajan kanssa jaettava.
Suhteen pohja-asiakirja	Toimittajan kanssa jaettava asiakirja, jonka molemmat hyväksyvät. Sisältää strategian elementit, suhteen määrittelyn ja toimintatavat.
Nimetyt yhteyshenkilöt	Sekä ostajan, että toimittajan puolelta määritellään yhteyshenkilöt sekä tietyt viestintäkanavat. Osapuolten olisi hyvä olla ns. samalla tasolla organisaatiossa.
Suhteen säännöt	Sovitut toimintamallit tapaamisiin, edistymisen seurantaan, keskusteluun sekä informaation jakamiseen.
Suhteen tiekartta	Lyhyemmän tähtäimen yhteiset tavoitteet ja sovitut toimenpiteet niiden saavuttamiseen. Mahdolliset toimittajan kehittämisaloitteet.
Kannustimet	Yhteistyön mahdolliset kannustimet, joista molemmat pystyvät hyötymään.
Tiimityö	Lähempi yhteistyö, yhteistyökumppaneihin tutustuminen. Tiimin rakentamisessa myös asialliset sosiaaliset tapahtumat.

Taulukossa 5 esitettävä lista edellä mainituista avaintekijöistä kattaa strategisten toimittajien kanssa tehtävästä yhteistyön, tai sen aloittamisen ja järjeistämisen. Kattavaa listaa

avaintekijöistä voi hyödyntää yhtenä työkaluna toimittajasuhteiden johtamisessa. Tärkeänä kaikkia kohtia yhdistävänä tekijänä on toiminnan selkeys ja systemaattisuus.

3.4 Mahdolliset riskitekijät toimittajayhteistyössä

Kuten todettu, voi toimittajayhteistyössä olla myös riskejä. Villenan, Revillan & Choin (2011, 561) mukaan toimitusketjun hallintaan liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään usein ainoastaan ostavan organisaation sekä toimittajan allianssien sekä tiiviin yhteistyön hyötyjä tai ”valoisaa puolta”. He ovat tutkimuksessaan perehtyneet myös tiiviiden yhteis-työsuhteiden kääntöpuoleen. Tutkimuksen lopputuloksena oli päätelmä siitä, että myös liian tiivis yhteistyö voi haitata organisaation toimintaa.

Villena ym. (2011, 562) tutkivat sosiaalisen pääoman kolmen eri osa-alueen vaikutusta ostavan organisaation tehokkuuteen:

- Kognitiivista sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa esimerkiksi yhtenäisiä normeja, tulkintoja sekä tavoitteita.
- Relationalista sosiaalista pääomaa, jolla viitataan muun muassa yhteistyössä muodostunutta luottamusta, kunnioitusta sekä vaatimuksia.
- Rakenteellista sosiaalista pääomaa, joka kuvaa yhteistyöverkostoja ihmisten välillä.

Tutkimus tuki sitä, että relationaalisen sekä rakenteellisen sosiaalisen pääoman osalta käyrä kääntyy takaisin laskuun tietyssä pisteessä, eikä näin ollen ole lineaarinen. Kognitiivisen sosiaalisen pääoman ja tehokkuuden välillä taas ei todettu samanlaista suhdetta, mikä johtuu siitä, että kognitiivinen pääoma yhdistetään muun muassa jaettuun visioon ja tavoitteisiin. (Villena ym. 2011, 569.)

Sosiaalinen pääoma vähentää konfliktien esiintyvyyttä ja voi avata ostavalle organisaatiolle uusia ovia. Tietyn pisteen jälkeen sen kuitenkin nähdään vähentävän objektiivisuutta, sekä lisäävän opportunistista käytöstä, tehotonta tai huonoa päätöksentekoa, turhia investointeja ja hankaloittaa muuttuviin markkinoihin adaptoitumista. Toimittajasuhteita ylläpitäessä ja niitä kehittäessä on siis tunnistettava myös olemassa olevat riskit, joita liian tiivis toimittajayhteistyö voi tuoda mukanaan. Riskien minimoimisessa käytetään taas jatkuvaa seuranta- ja arviointia yhtenä työkaluna. (Villena ym. 2011, 571.)

Myös Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 282) käsittelee tiiviiden kumppanuussuhteiden yhteydessä mahdollisesti esiintyviä riskejä. Yksi merkittävimmistä riskeistä, joita tiivis yhteistyö voi tuoda mukanaan, on liian suuri riippuvuus kumppanitoimittajasta. Liian suuri riippuvuus voi johtaa pahimmassa mahdollisessa skenaariossa ostavan organisaation kilpailukykyyn ja tehokkuuden heikkenemiseen, mikäli kumppanitoimittaja käyttää hyväkseen ostavan organisaation riippuvuutta siitä.

Mahdollinen riippuvuussuhde saattaa syntyä etenkin asiakkaalle räätälöityvien järjestelmien tai muiden palveluiden kautta, vaikkakaan suhde ei lähtökohtaisesti ole ns. haitallista riippuvuutta. Mikäli osapuolten keskinäiset valtasuhteet ovat jakautuneet epätasaisesti, velvollisuuksia ja vastuita ei ole kirjattu selkeästi sopimukseen yhteistyösuhteen alkaessa tai alalla ei ylipäättään ole kovin paljon kilpailua, on todennäköisyys riskeille suurempi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 282–283.)

Taulukko 6. Mahdollisia riskitekijöitä listattuna (Ilonen & Pajunen-Muhonen 2014, 282–283; Choi & Thomas 2011.)

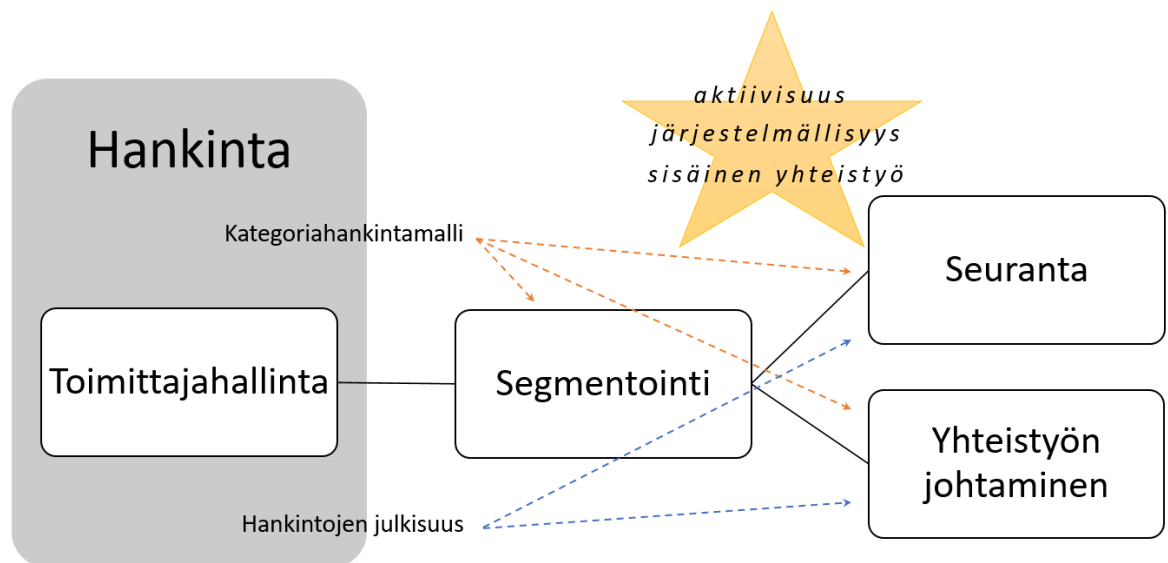
Toimittajan kiinnostuksen lopahtaminen sopimuksen teon jälkeen
Kasvanut riippuvuus
Heikentynyt kustannusten kontrolli
Heikentynyt ote teknologian kehitykseen
Rajoittuneempi markkinatieto
Rajoittuneemmat mahdollisuudet arvioida ja kontrolloida toimitusketjun aiempien portaiden ympäristöllisesti ja yhteiskunnallisesti kestävästä kehitystä
Oletus tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta
Kilpailun luoman tehostamispaineen menetys
Vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia ja suoritusta
Avointen kirjojen periaatteen näennäisyys
Vaikeus ohjata toimittajan kehittymisen suuntaa
Vaikeus saada oikeudenmukainen kateisuus ketjun tehostamisesta

Taulukossa 6 on listattuna erilaisia riskitekijöitä, joita eri lähteet ovat esittäneet. Toimittajayhteistyön johtamisessa tulee siis kiinnittää ehdottomasti huomiota myös yhteistyöstä aiheutuviin mahdollisiin riskeihin. Kaikki potentiaaliset riskitekijät on listattava ja eroteltava operatiivisiin ja strategisiin riskeihin, jotta niiden vaikutuksia toimintaan pystytään arvioimaan ja ennakoivasti hallitsemaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 296.)

4 Viitekehyksen yhteenveto

Tietoperustan ensimmäisessä luvussa (luku 2) käsiteltiin ensin hankintoja yleisesti. Koska opinnäytetyö kuuluu suoraan hankinnan aihepiiriin, oli perustietoa hankinnasta olennaista käsitellä ennen itse opinnäytetyön aihetta eli toimittajahallintaa. Hankinnan perustehtävän käsitteleminen on myös olennaista opinnäytetyön tavoitteen merkityksen kannalta, sillä on todettava hankinnan olevan erittäin huomionarvoinen osa lähestulkoon jokaisen organisaation toimintaa. Esiin nostettiin myös kategoriahankintamalli sekä julkisten hankintojen ominaispiirteet omina alalukuinaan, sillä ne liittyvät ja vaikuttavat kohdeorganisaation hankintojen järjestelmiseen sekä toimittajahallintaan.

Luvussa 3 perehdyttiin opinnäytetyön varsinaiseen rajatumpaan aiheeseen eli strategiseen toimittajahallintaan ja sen toteuttamiseen. Luvussa pureuduttiin siihen, miksi toimittajahallinta on tärkeää ostavan organisaation kannalta, ja miksi toimittajaluokittelu on välttämätöntä tehokkaan toimittajahallinnan kannalta. Toimittajien seuranta ja arviointia sekä toimittajayhteistyön johtamista on mahdotonta suorittaa tehokkaasti sekä johdonmukaisesti, mikäli toimittajia ei ole ensin luokiteltu koko organisaation ja sitä myöten hankintojen strategian mukaisesti.



Kuvio 8. Viitekehyksen yhteenveto ja yhteydet

Kuvio 8 havainnollistaa tietoperustan kokonaisuuden ja aiheiden suhteet toisiinsa. Toimittajahallinta on yksi tärkeistä hankinnan osa-alueista. Toimittajahallinnan ensimmäinen askel on toimittajien jaottelu omiin luokkiinsa organisaation strategisten tavoitteiden ja prioriteettien mukaisesti. Luokittelu toimii pohjana toimittajien seurannalle ja arvioinnille sekä yhteistyön johtamiselle, sillä se määrittää niiden syvyyden.

Oranssit nuolet kuviossa 8 havainnollistavat, että kategoriahankintamallimuotoinen hankintastrategia vaikuttaa osaltaan niin luokitteluun, kuin seurantaan ja yhteistyön johtamiseen. Toimittajat luokitellaan kyseisessä mallissa usein kategoriakohtaisesti vaikkakin toimittajia voidaan tarkastella myös koko organisaation ja kaikkien kategorioiden laajuudelta. Luokittelua myötäilevä logiikka pätee usein myös yhteistyön johtamiseen. Nimetyt roolit ja vastuut toimittajayhteistyössä tietyn toimittajan kanssa ovat usein kategorian sisäisiä, kategoriapäällikölle tai yleisesti kategoriatiimin kesken jaettu. Myös seuranta toteutetaan samalla logiikalla, ja seurannassa voi toimittajakohtaisten erojen lisäksi olla kategoriakohtaisia eroja.

Siniset nuolet taas osoittavat, miten hankintojen julkisuus ja hankintalait vaikuttavat seurantaan se yhteistyön johtamiseen. Toimittajaluokitteluun hankintojen julkisuus taas ei oikeastaan vaikuta. Yhteistyön johtamista ja seuranta, kuten muutakin julkista hankintaa ohjaa avoimuus, tasapuolisuus ja syrjimättömyys. Seurannan sekä yhteistyön on oltava julkisissa hankinnoissa siis mahdollisimman läpinäkyvää ja tasapuolista. Vaikka myös yksityisellä puolella seuranta sekä arviointia on tehtävä yhdessä toimittajan kanssa, jotta toimintaa voidaan kehittää läpinäkyvästi, on se ehdottoman tarpeellista julkisissa hankinnoissa.

Kultainen tähti kuvaa kolmea avaintekijää toimittajahallinnan onnistumisen kannalta. Ne ovat aktiivisuus, järjestelmällisyys ja sisäinen yhteistyö. Avaintekijät on nostettu mukaan viitekehyksen yhteenvetoon siksi, että ne edesauttavat huomattavasti toimittajahallinnassa onnistumista.

Viitekehyksen sekä empiirisen, lähtötilanteesta kerätyn ja käsitellyn aineiston perusteella pystytään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, ja niiden pohjalta kokoamaan toimittajahallinnan käsikirja kohdeorganisaatiolle.

5 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanteen kuvaus

Tässä luvussa avataan tarkemmin kohdeorganisaatiota eli Helsingin kaupungin liikenneliikelaitosta sekä kehittämistyön lähtökohtia. Lähtötilannetta kartoittava, lopputulokseen vaikuttava aineisto on myös käsitelty pääosin tässä luvussa omana alalukunaan.

Helsingin kaupungin liikenneliikelaitos (HKL) on yksi Helsingin kaupungin kunnallisista liikelaitoksista. HKL:n ydintoiminta keskittyy metro- ja raitioliikenteen tuottamiseen sekä joukkoliikenneinfran ylläpitämiseen. (HKL 2020a.) Toimiala on Suomen mittakaavassa hyvin ainutlaatuinen, sillä vielä toistaiseksi kyseisenlaista raideliikennettä löytyy vain pääkaupunkiseudulta ja HKL on ainoa toimija tällä toimialalla. HKL:n liikevaihto vuonna 2019 oli 207,2 miljoonaa euroa, ja sen osuus Helsingin seudun joukkoliikennematkoista oli 39 %. Organisaation henkilöstömäärä vuonna 2019 oli vajaa 1253. Toimialan ennustetaan myös kasvavan entisestään, sillä HKL:n investointibudjettia kasvatettiin niin, että se on lisäyksen jälkeen 1,85 miljardia euroa. (HKL 2020b, 23.)

Kuten monen muunkin yksityisen sekä julkisen organisaation kohdalla, on myös HKL käynyt läpi organisaatorakenteen muutoksen kohtalaisen hiljattain. HKL:n uusi organisaatorakenne tuli voimaan vuoden 2016 alussa. Samassa yhteydessä uudistettiin HKL:n tavoiteohjelma eli strategia, jonka yksi tärkeimmistä strategisista kehityskohteista on operatiivisen tehokkuuden parantaminen. Tähän tähdätään erillisellä operatiivisen tehokkuuden kehittämisohjelmalla, Operalla. Operatiivisen tehokkuuden kehitysohjelmaan sisältyy myös hankintaprosessien kehittäminen. (HKL 2016.)

Muiden yksiköiden tapaan myös hankintapalveluissa on uuden tavoiteohjelman julkistamisen jälkeen tapahtunut muutoksia ja toimittajahallinnan kehittäminen on jatkumoa näille muutoksille. HKL:n hankintastrategia tähtää hankintojen tehostamiseen, sekä niiden laadun parantamiseen. Hankintastrategia perustuu Helsingin kaupungin hankintastrategiaan. Käytettäviä keinoja strategian toteuttamiseksi ovat ”hankintojen ohjauksen ja työnjaon kehittäminen, sähköisten hankintatyökalujen ja -ratkaisujen hyödyntäminen, kestävän kehityksen ja työturvallisuuden huomioiminen hankinnoissa sekä kaikkiaan yhtenäisen ja toimivan hankintatyön edellytysten varmistaminen”. (HKL 2019.)

Hankintapalveluissa on muutoksen myötä siirrytty kategoriahankintamalliin, jossa jokainen hankinta-asiantuntija vastaa ainakin yhdestä nimetystä hankintakategoriasta. Kategorioita on 9, hankinta-asiantuntijoita 10. HKL:llä on tällä hetkellä noin 2000–3000 aktiivista toimit-

tajaa, mikä tarkoittaa yksioikoisesti 200–300 toimittajaa per hankinta-asiantuntija. Hankintakategoriat on HKL:ssä (2019) jaoteltu hankinnan kohteen luonteen mukaan seuraaviin kategorioihin:

- Projektihankinnat (investoinnit)
- Alihankinta – kalusto ja ratainfra kunnossapito
- Alihankinta – kiinteistöt
- Alihankinta – siivous ja turvallisuus
- Epäsuorat asiantuntijapalvelut
- Energia ja vesi
- ICT
- Koneet, varaosat, materiaalit ja työvälineet
- Yleiset hankinnat.

Niin resurssien rajallisuuden kuin ylipäättään hankintojen kehittämisen vuoksi on ehdottoman tärkeää kehittää toimittajahallintaa systemaattisemmaksi ja tunnistaa strategisesti tärkeimmät kumppanit (A-luokan toimittajat), jotta yhteistyöstä näiden merkittävien toimittajien kanssa pystytään hyötymään mahdollisimman paljon. Toimittajien luokittelussa on kiinnitettävä erityistä volyymien sekä rahamäärien ohella myös liiketoiminnalliseen vaikutukseen.

Toimittajahallinnan kehittäminen edesauttaa hankinta-asiantuntijoiden resurssien käytön tehostamisessa HKL:n toiminnan kannalta tärkeisiin kumppaniyrityksiin. Hankinta-asiantuntijoiden lisäksi eri kategoriatiimeihin kuuluvat vastuuhenkilöt muista yksiköistä voivat hyödyntää produktia työssään. Produktia voidaan käyttää hyödyksi myös tarpeen tullen uusien hankinta-asiantuntijoiden perehdyttämisessä.

5.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

HKL:n omasta intrasta, Helmestä, löytyy hankinnan peruseriaatteita ja toimintamalleja käsittelevä hankintakäsikirja. Hankintakäsikirjasta ei löydy mainintaa strategisesta toimittajahallinnasta tai toimittajaohjauksesta, vaan se painottuu enemmän hankinnan teknisiin asioihin, kuten kilpailutusprosessiin, hankintapäätöksen tekemiseen sekä operatiivisiin toimenpiteisiin. (HKL 2019.)

Aineiston keräämiseksi ja sitä myötä lähtötilanteen kartoittamiseksi haastateltiin osaa hankinta-asiantuntijoista. Heistä jokainen vastaa vähintään yhdestä hankintakategoriasta. Haastatteluista osa tehtiin kasvotusten ja osa verkkoyhteyden yli Skype for Business –palvelussa kevään 2020 poikkeusolojen takia.

Lähtötilanteen kartoitusta varten formuloidussa haastattelupohjassa oli yhteensä 9 kysymystä. Yksi kysymyksistä (kysymys 1) liittyi haastateltavien hankinta-asiantuntijoiden pää-

asiallisiin toimenkuviin ja vastuisiin, eikä sillä ole opinnäytetyön aineiston kannalta merkitystä. Kysymyksistä kolme (kysymykset 2–4) liittyi toimittajien luokitteluun, joka on ollut puheissa jo ennen opinnäytetyön tekoa, kolme (kysymykset 5, 6, 9) liittyi yleisesti toimittajahallintaan ja/tai sen kehittämiseen ja kaksi (kysymykset 7, 8) liittyi toimittajien suoriutumisen seurantaan. Lähtötilannekartoitushaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Suurin osa haastateltavien vastauksista kuhunkin kysymykseen oli keskenään hyvin yhteneväisiä, mutta pieniä nyanssieroja oli myös nähtävissä. Osa kategorioista on keskenään hyvin erilaisia, mikä vaikuttanee nyanssierojen syntymiseen.

Vastauksista selvisi, että toimittajahallintaan ja sen merkitykseen on kiinnitetty lisääntyvästi huomiota. Missään kategoriassa toimittajia ei ole kuitenkaan luokiteltu toistaiseksi erityisen teoriapohjan mukaan. Yhdessä kategoriassa toimittajia käsiteltiin kriittisinä ja ei-kriittisinä, yhdessä merkittävien sopimusten perusteella ja ainakin yhdessä kategoriassa luokittelu ja toiminta toimittajien kanssa perustui omaan kokemukseen ja tietämykseen. Lähes kaikissa kategorioissa systemaattinen toimittajaluokittelu kuitenkin nähtiin positiivisena asiana. Sen toivottiin muun muassa helpottavan toimittajien suhteuttamista toisiinsa kategorian sisällä sekä helpottavan ajankäyttöä. Substanssiasiantuntijoiden merkitys luokittelussa nähtiin suurena.

Toimittajien seurantaa ei haastattelujen perusteella toistaiseksi tehdä aktiivisesti erillisillä työkaluilla tai seurantapohjilla, vaan tieto on pääosin joko sähköpostissa, muissa dokumenteissa tai ns. omassa päässä. Hankinta-asiantuntijoiden käyttöä varten luotu Excel-muotoinen seurantapohja, jota on toivottu käytettävän, oli käytössä vain yhdellä kategoriavastaavalla. Tämä viittaa siihen, että työkalua on joko muokattava sopimaan paremmin tarpeeseen, sen käyttöä on systemaattisesti jalkautettava hankinta-asiantuntijoiden keskuuteen tai seurantaa varten on luotava jokin muu käyttökelpoisempi työkalu. Substanssiasiantuntijoiden merkitys myös seurannan paikkansapitävyydessä sekä ylipäätään mahdollistamisessa nähtiin myös suurena ja yhteistyötä kategoriatiimin sisällä toivottiin tämänkin osalta vielä lisättävän entisestään.

Toimittajahallintaan vaikuttavia, omalle kategorialle ominaisia erityispiirteitä nähtiin olevan jokaisen kategorian kohdalla. Toimittajahallinnan osuutta työtehtävistä oli jokaisen haastateltavan mielestä kohtalaisen hankalaa arvioida laajan kokonaisuuden ja siihen sisältyvien asioiden vuoksi. Keskimääräinen arvio oli n. 5–10 % työajasta. Nousi esiin, että toimittajahallintaa on ollut tarkoituksena aloittaa aktiivisemmin toteuttamaan, mutta toimintamallien puute ja ajalliset resurssit ovat vaikeuttaneet tämän aloittamista.

5.2 Tunnistetut kehittämiskohteet

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä (9), pyydettiin haastateltavia pohtimaan, mitä he itse haluaisivat kehittää toimittajahallinnassa. Vastauksista pystyttiin analysoinnin perusteella erittelemään seitsemän kehittämiskohdetta. Kuviossa 9 on esitetty esiin nousseet mahdolliset kehittämiskohteet ja niiden esiintyvyys vastauksissa.



Kuvio 9. Esiin nousseiden kehittämiskohteiden esiintyvyys

Eniten vastauksissa esiintyi toimittajahallintaa tukevien työkalujen ja toimintamallien kehittäminen. Toiseksi eniten kaivattiin toimittajayhteistyön kehittämistä. Toimittajaluokittelu ja sisäinen yhteistyö esiintyivät vastauksissa kumpikin kahdesti. Resurssien käytön priorisointi, markkinatuntemus sekä teorian yhdistäminen käytäntöön esiintyivät kaikki kerran aineistossa.

Esiin nousseet kehittämiskohteet olivat pääosin samansuuntaisia, kuin muiden haastattelukysymysten pohjalta kerätty aineisto. Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää toimittajayhteistyössä, toimittajien luokittelussa sekä seurannassa. Näin ollen suunnitelman perusteella voidaan todeta opinnäytetyön tavoitteiden vastaavan kehittämiskohteita, sillä etenkin neljää eniten esiintynyttä kehityskohdetta käsitellään opinnäytetyössä.

Kehittämiskohteita ja niiden pohjalta tehtyjä ratkaisuja esitellään myöhemmin myös luvussa 7.

6 Produktin tutkimuskysymykset ja menetelmät

Opinnäytetyön selkeyden vuoksi on eriteltävä tutkimuskysymykset, joihin tämän opinnäytetyön tuloksia käsittelevä luku tulee vastaamaan. Tutkimuskysymykset on jaettu yhteen päätutkimuskysymyksen, sekä kolmeen alakysymyksen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on ”Kuinka selkeyttää toimittajahallintaa kohdeorganisaatiossa?”. Tähän päätutkimuskysymyksen vastaamalla pystytään kokoamaan toimittajahallinnan käsikirja, johon koko projekti tähtää.

Taulukko 7. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys	Kuinka selkeyttää toimittajahallintaa kohdeorganisaatiossa?
Alakysymys 1.	Kuinka luokitella toimittajat?
Alakysymys 2.	Kuinka systematisoida seuranta ja arviointia?
Alakysymys 3.	Kuinka kehittää toimittajayhteistyötä?

Selkeyden vuoksi päätutkimuskysymys on jaettu kolmeen alakysymyksen. Vastaamalla alakysymyksiin pystytään muodostamaan toimiva ratkaisukokonaisuus, joka vastaa päätutkimuskysymykseen.

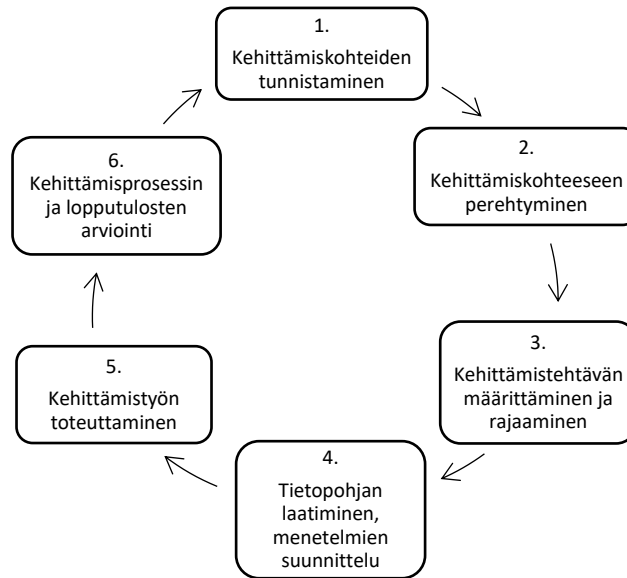
6.1 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyöprojektin tavoitteena on luoda toimittajahallinnan käsikirja, johon on dokumentoitu nykyiset sopiviksi todetut sekä uudet toimintamallit tietoperustan avulla. Käsikirja on toistaiseksi tarkoitettu HKL:n Hankintapalveluiden hankinta-asiantuntijoiden työn tueksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös eri yksiköiden kategoriatiimien substanssiasiantuntijoiden toimesta, sillä se liittyy myös heidän työhönsä osaltaan hyvin paljon.

Produkti on toteutettu empiirisenä tutkimuksena, sillä siinä on käytetty muualta kuin lähdekirjallisuudesta löytyvää aineistoa. Yleensä tutkimusprosessin vaiheisiin kuuluu alustavan tutkimusongelman määrittelemine, aiheeseen perehtyminen ja tarkempi ongelman kuvaus, aineiston kerääminen ja analysointi sekä viimeiseksi johtopäätösten muodostaminen ja raportointi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 14.)

Tarkemmin produktin toteutusmenetelmää voi kuvata tutkimukselliseksi kehittämiseksi. Ojasalo et al. (2015, 18) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämisen olevan tieteellisen tutkimuksen sekä niin kutsutun arkiajattelulla kehittämisen välimaastossa. Lähtökohtana tutki-

mukselliselle kehitystyölle on kehittämistarpeiden tunnistaminen, ja mitä kehittämisprojektilta odotetaan. Tarpeiden määrittelyn jälkeen perehdytään aiheeseen kattavasti ja määritellään sekä rajataan kehittämistehtävä. Tämän jälkeen voidaan laatia tarpeeksi rajattu tietopohja ja suunnitella menetelmät, joilla kehittäminen toteutetaan. Lopuksi prosessia sekä tuotoksia on arvioitava. Kuten kuviosta 10 nähdään, on kehittämisprosessi syklinen – lopputuleman jälkeen voi nousta esiin uusia kehittämiskohteita.



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämisprosessin vaiheet (mukaelma Ojasalo et al. 2015, 24.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin tai kehittämis-kohteisiin yhdistelemällä käytännön tietoa sekä teoreettista tietoa. Tutkimuksellista kehittämisprojektia lähdetään usein tekemään organisaation omasta tarpeesta muokata toimintatapoja, ja se tähtää uusien, toimivien käytännön ehdotusten ja sitä myötä ratkaisujen tuottamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–19.)

6.2 Projektisuunnitelma ja aikataulus

Työskentely produktin eteen on alkanut joulukuussa 2019 perehtymällä tarkemmin hankintaan osittaisen työharjoittelun muodossa oman työn ohessa. Aktiivinen työskentely opinnäytetyön parissa alkoi helmikuun 2020 alkuvaiheilla opinnäytetyösuunnitelman muodostamisella. Suunnitelmassa määriteltiin toiminnallisen työn tavoitteet, potentiaaliset kirjallisuuslähteet tietoperustaa varten, toteutuskuvaukset, aikataulu sekä tunnistetut riskit produktin tuottamisen osalta.

Lähdekirjallisuuden hankintaan ja tietoperustan kokoamiseen oli varattuna alkuperäisen aikataulun mukaisesti neljä viikkoa. Kirjastojen ollessa poikkeustilanteen vuoksi maaliskuun puolivälistä lähtien suljettuina, venyi tietoperustan koostaminen jonkin verran. Tietoperustaa on siis koottu aktiivisesti noin kahden kuukauden aikajaksolla.

Suurin osa lähtötilannetta käsittelevistä haastatteluista suoritettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti viikolla 10, ja yksi haastattelu jäi aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi viikolle 12. Haastateltavana oli kuusi kategoriavastuullista hankinta-asiantuntijaa. Haastattelut suoritettiin osaksi kasvotusten ja osaksi Skype for Business –palvelua hyödyntäen. Haastatteluilla kerättyä tietoa analysoitiin samanaikaisesti tietoperustan viimeistelyn kanssa.

Ensimmäiset kootut ehdotukset lähetettiin hankinta-asiantuntijoille vasta viikolla 17. Ehdotuksia olisi ollut mahdollista lähettää myös aikaisemmin, mutta päätös tietoperustan valmiiksi saamisesta myöhästytti sitä. Ehdotus kirjallisuuden perusteella esiin nousseista toimintamalleista esiteltiin hankinta-asiantuntijoiden kuukausipalaverissa toukokuun 2020 alussa. Tietoperustaan pohjautuvia ratkaisuja ei tarvinnut muokata jälkeinpäin, sillä niiden käytettävyyttä ei kyseenalaistettu ja ne nähtiin toimivina ratkaisuin, joita osittain on lähtötilanteessa jo toteutettukin muutamien kategorioiden ja toimittajien kohdalla.

Taulukko 8. Työvaiheiden suunniteltu aikataulutus

Viikko	Työvaihe
6–7	Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen, esittäminen
8–10	Lähteiden hankinta, tietoperustan kirjoittaminen, haastattelut
11	Tietoperustan kirjoittaminen, kehittämisideoiden jäsentely
12–14	Kehittämisideat, kommentointi
15–17	Oppaan viimeistely, pohdinta, tiivistelmä, opinnäytetyö valmis

Työ ei valmistunut suunnitellun aikataulun mukaisesti, vaan se myöhästyi muutamalla viikolla.

6.3 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Useimmiten puhutaan kvantitatiivisesta eli määrällisestä sekä kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusmenetelmästä, ja niiden hyödyntämisestä tutkimuksessa. Kvantitatiivinen

tutkimusmenetelmä pohjautuu numeeriseen tietoon ja sen tulkitsemiseen, kun taas kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii selittämään toimintaa ja merkityksiä suuremmin ihmisten kautta. (Vilkkä 2015, 43.)

Tässä produktissa on käytetty hyväksi kvalitatiivisia menetelmiä empiirisen aineiston osalta. Vallin (2018) mukaan kvalitatiivinen tutkimus voi edesauttaa muun muassa saamaan esitietoa tutkimusta varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tähdätään useimmiten siihen, että tutkittavien omia tulkintoja pystytään tuomaan esiin. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyttää tutkittavia, oli kvalitatiivisten menetelmien käyttö erityisen perusteltua.

Aineistonkeruumenetelmänä lähtötilanteen osalta toimivat yksilöhaastattelut. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perinteisistä ja yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Vapaamuotoisemmasta keskustelusta haastattelu eroaa siinä, että haastattamalla tähdätään tiedonkeräämiseen ja se on ennalta suunniteltua. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42.)

Lomakehaastattelu on strukturoitu haastattelu, jossa haastattelija on määrittänyt haastattelua varten kysymykset, jotka on muodostettu sekä esitetty määrättyssä järjestyksessä. Haastattelu noudattaa tiettyä järjestystä, mikä edesauttaa nopeampaa ja vaivattomampaa tietojenkäsittelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44.) Teemahaastattelulla tai puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa haastattelu keskitetään tiettyihin teemoihin, mutta se ei ole yhtä strukturoitu ja vain haastattelun teemat tai aiheet on määritelty pätemään kaikissa haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Lähtötilannetta käsittelevän aineiston keräämisen haastatteluihin oli formuloitu yhdeksän kysymystä käsittävä lomake, jota haastattelussa pääosin noudatettiin. Vastauksien ei kuitenkaan odotettu olevan täysin lyhyitä tai yksiselitteisiä, kuten lomakehaastattelussa useimmiten, vaan kysymyksiin oli mahdollista vastata myös vapaammin kertoen ja keskustellen. Näin ollen käytetyn haastattelumenetelmän voisi kuvata tässä tapauksessa sijoittuvan lomakehaastattelun sekä teemahaastattelun välimaastoon. Haastatteluvastaukset kirjattiin ylös kannettavalla tietokoneella erillisille, kutakin haastateltavaa varten luoduille dokumenttipohjille, jotta tietojenkäsittely olisi mahdollisimman yksinkertaista. Haastattelulomakkeen oli tarkoitus myös vastata käsiteltäviin alakysymyksiin, laajemman pääkysymyksen lisäksi.

Taulukko 9. Peittomatriisi

Alakysymys	Haastattelupohja (kysymyksen numero)	Viitekehys (tietoperustan luku)
Kuinka luokitella toimittajat?	2, 3, 4	3.1
Kuinka systematisoida toimittajien seurantaa?	7, 8, 9	3.2
Kuinka kehittää toimittajayhteistyötä?	2, 3, 5, 6, 7, 9	3.3–3.4

Taulukossa 9 kuvattavasta peittomatriisista pystytään havainnoimaan, että haastattelupohjan kysymykset vastaavat alakysymyksiin. Haastattelupohjan kysymykset 2, 3 sekä 4 käsittelevät suoraan toimittajaluokittelua. Kysymykset 7, 8 käsittelevät suorasti toimittajien seurantaa ja kysymys 9 käsittelee sitä osittain epäsuorasti. Toimittajayhteistyön osalta luokittelua sekä seurantaa koskevat kysymykset 2, 3, 5, 6, 7 sekä kehittämiskohteita käsittelevä kysymys 9 liittyvät toimittajayhteistyöhön ainakin välillisesti, ja nämä kysymykset tuottivat myös toimittajayhteistyötä käsittelevää aineistoa. Tietoperustan osalta toimittajien luokitteluun vastataan luvulla 3.1, toimittajien systemaattista seurantaa käsitellään luvussa 3.2 ja toimittajayhteistyötä hyväksi havaittujen toimintamallien myötä luvussa 3.3 sekä yhteistyön mahdollisten riskien osalta luvussa 3.4.

Opinnäytetyösuunnitelmaan oli kirjattu myös kyselylomakkeen luominen tilanteen kartoitusta varten, mutta oman harkinnan mukaan haastattelu ja hyvin strukturoiduilla kysymyksillä saatiin aineistosta tarpeeksi hyötyä irti sekä säästettyä hankinta-asiantuntijoiden aikaa. Kysely olisi painottunut samoihin aiheisiin, kuin haastattelukin.

Kehitysehdotusten kommentoinnin osalta ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä toimi kysely, joka eroaa haastattelusta siinä, että se täytetään itse eikä kysymyksiä esitetä suullisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Kysely oli verrattain vapaamuotoinen. Kyselyn hyödyntäminen ja kommentointitilanteessa haastatteluista luopuminen johtui osaksi ajankäytöstä sekä osaksi tämänhetkisestä, johdannossa kuvatusta kevään 2020 poikkeustilanteesta, jonka takia tapaamisia on rajoitettu ja työntekijöitä kannustetaan etätööhön.

Myös vapaamuotoista ryhmähaastattelua hyödynnettiin, kun kehittämissuositusten yhteenveto esiteltiin hankintapalveluiden kuukausipalaverissa. Ryhmähaastattelun määritelmä Hirsjärven & Hurmeen (2015, 61) mukaan kohtalaisen vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastateltavat voivat antaa palautetta, tehdä huomioita sekä yleisesti kommentoida.

6.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällön erittelyä sekä sisällönanalyysiä. Laadullisen eli induktiivisen aineiston analysointi tähtää tiedon ja sen käytettävyyden lisäämiseen sen selkeyttämisen sekä yhtenäistämisen avulla, jotta aineistoa pystytään hyödyntämään johtopäätöksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2.)

Induktiivisen aineiston analyysi on kuvattu kolmiportaiseksi prosessiksi. Ensimmäiseksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen klusteroidaan eli ryhmitellään ja kolmanneksi abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Taulukko 10. Esimerkki laadullisen aineiston analyysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Voisi olla enemmänkin tietoa" "Ei ehkä kaikkea tietoa, joka pitäisi saada"	Informaation tarve	Kommunikaatio	Yhteistyö

Redusoinnilla pelkistetään alkuperäinen aineisto, jotta tavoitteen osalta epäolennainen data pystytään rajaamaan ulos aineistosta. Hyviä keinoja tähän ovat esimerkiksi relevanttien ilmausten alleviivaamalla tai muutoin erotteleminen esimerkiksi eri värillä korostamalla. Näin saadaan muodostettua joitakin ilmauksia, jotka listataan allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Redusointi toimii pohjana klusteroinnille, jossa pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tarkoituksena on ryhmitellä samaa tarkoittavat ilmaukset niiden käsittelyn helpottamiseksi, jotta niistä voidaan muodostaa alaluokkia. Aineiston abstrahointi taas johtaa ilmauksista teoreettisempiin käsitteisiin, jotka muodostavat vuorostaan aineiston yläluokat sekä pääluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Aineistoa myös kvantifioitiin pienimuotoisesti. Kvantifioinnilla tarkoitetaan sitä, että aineistossa esiintyvät, haastateltavien käyttämät tai tarkoittamat ilmaukset tai käsitteet esitetään määrällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.7.) Opinnäytetyössä käytetty aineisto myös kvantifioitiin osittain, jotta muun muassa yksittäisten kehittämiskohteiden esiintyvyys pystyttäisiin laskemaan.

6.5 Aineistonkeruun eettisyys

Yksi tutkimusetiikan osa-alueista painottuu aineiston keräämiseen ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin. Tutkittavia on muun muassa tiedotettava tutkimuksen tavoitteiden lisäksi aineiston käsittelystä ja hyödyntämisestä tutkimuksessa. Suostumusten osalta suullinen informointi ja vapaaehtoinen suostumus riittävät, kun haastattelutilanteessa kerätään muistiinpanoja ilman tunnistetietoja. (Kuula 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.4.)

Haastateltaville hankinta-asiantuntijoita sähköpostilla lähetyissä haastattelukutsuissa tiedotettiin heitä haastattelun tavoitteista. Haastattelutilanteen yhteydessä jokaiselle selvennettiin vielä erikseen tutkimuksen lähtökohtia, tavoitteita, menetelmiä sekä lopputuloksen käytettävyyttä. Heille myös painotettiin, että vastauksia ja niistä koottua aineistoa tullaan käsittelemään anonymisti, eikä opinnäytetyössä viitata kehenkään henkilökohtaisesti. Aineiston kokoamisessa ja analysoinnissa käytettiin eri hankinta-asiantuntijoista tunnisteita ”haastateltava A” ja niin edelleen, eli aineisto ei ole tunnisteellista.

Opinnäytetyössä hyödynnetty aineisto tullaan myös hävittämään sen hyödyntämisen jälkeen. Kuulan (2011) mukaan anonymisoitua aineistoa on mahdollista säilyttää ja hyödyntää jatkotutkimuksia varten ilman erillistä ilmoitusta. Työtä varten kerätty aineisto kuitenkin käsitteli pääosin haastattelun ajankohtaan (maaliskuu 2020) sijoittuvaa lähtötilannetta, joten koko aineistosta ei olisi juurikaan hyötyä jatkotutkimuksiin.

Tuomen & Sarajärven (2018, luku 3.2) mukaan tutkijan roolissa tärkeintä on kunnioittaa tutkittavia henkilöitä ja heidän asiantuntemustaan ja osaamistaan, sillä tutkijan on tarkoitus omaksua ja koota tietoa tutkittavilta eikä toisinpäin. Valli (2018) taas käsittelee haastattelijan ja haastateltavan välistä suhdetta. Hänen mukaansa yksi tekijä etenkin oman organisaation jäsenten kesken tapahtuvissa haastattelutilanteissa on sisäinen hierarkia. Työskentelen itse toisessa yksikössä täysin eri tehtävissä kuin haastateltavat hankinta-asiantuntijat, mikä on osaltaan varmasti helpottanut haastattelutilannetta. Tämä vahvisti sitä, että olin tilanteessa oppimassa heiltä asiantuntijoina.

Koska opinnäytetyö on käynnistetty kohdeorganisaation edustajan toimesta, on myös mahdollista, että haastateltavat ovat kokeneet, ettei aineiston keruusta ole ollut mahdollista kieltäytyä (Kuula 2011). Haastateltavista pystyi kuitenkin havainnoimaan, että he tuntuivat olevan erittäin motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan ja työtään koskevia toimintamalleja. Tämän perusteella pystytään oletamaan, ettei haastatteluun osallistuminen ole ollut heille epämieluisaa, ja että he ovat vastanneet rehellisesti haastattelukysymyksiin.

7 Tulokset ja produktin toteutus

Tässä luvussa avataan uudestaan luvussa 5 esitettyä aineistoa, joka kerättiin lähtötilanteessa haastattelemalla. Aineiston sekä tietoperustan pohjalta on pystytty esittämään toimenpide-ehdotuksia, jotka esitellään tässä luvussa. Omana alalukunaan käsitellään myös käsikirjan koostamista.

Toisin kuin useimmiten, lähtötilanteen kartoittamista varten kerätty empiirinen aineisto on esitetty luvussa 5. Tässä luvussa tullaan kuitenkin nostamaan sieltä esiin tutkimuskysymyksiin läheisesti liittyviä kohtia. Lähtötilanneanalyysin perusteella pystyttiin myös toteamaan, että opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät ovat linjassa nykytilanteen sekä esiinnousseiden kehittämiskohteiden kanssa. Lähtötilannetta ja aineistoa tullaan kuitenkin käsittelemään myös tässä luvussa, kunkin alaluvun yhteydessä.

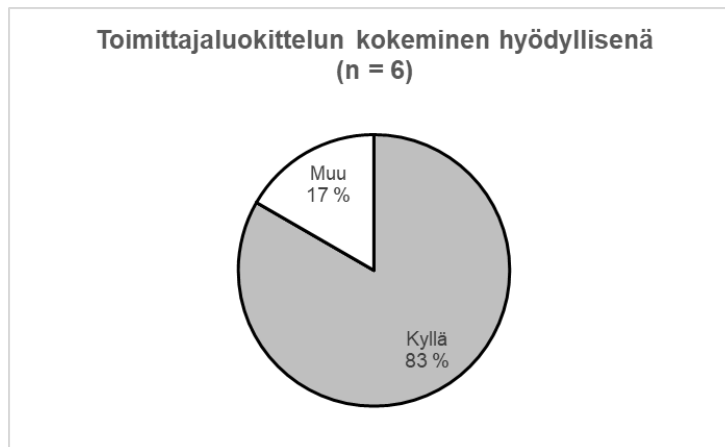
Toimittajahallinta ei ole hankinta-asiantuntijoille millään tavoin uusi asia. Hankitun aineiston ja lähdekirjallisuuden käsittelemisen pohjalta voidaan todeta, että hankintapalveluissa toteutetaan jo nykyiseltään niin operatiivista kuin strategistakin toimittajahallintaa jossakin määrin. Tavoite toimittajahallinnan toimintamallien kehittämisestä ja dokumentoinnista lähdekirjallisuuden sekä nykyisen käytäntöjen perusteella, on ollut mahdollista saavuttaa vain osallistamalla hankinta-asiantuntijoita projektiin haastattelujen ja kyselyn muodossa.

Jotta toimittajahallinnan toimintamallien dokumentointi ja toimittajayhteistyön johtamista voitaisiin käsitellä mahdollisimman tehokkaasti, on päätutkimuskysymyksen tuloksia varten käsiteltävä alakysymykset järjestyksessä ensin. Strategisen toimittajahallinnan tietoperustaosuus opinnäytetyössä on myös muodostettu sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaista tehdä ensin. Päätutkimuskysymykseen siis vastataan viimeisimpänä, ja alakysymykset käsitellään omina lukuinaan samassa järjestyksessä tulososiossa, kuin tietoperustan kolmannessa luvussa. Toimittajayhteistyön osalta luvut 3.3 sekä 3.4 on yhdistetty tulososiossa.

7.1 Kuinka luokitella toimittajat?

Lähtötilannekartoituksen perusteella toimittajia ei toistaiseksi ole jaoteltu kategoriakohtaisesti teorian pohjalta, vaan suurimmaksi osaksi toimittajaluokittelu perustuu kategoriasta vastaavan hankinta-asiantuntijan omaan kokemukseen tai näkemykseen. Vaikka oman kokemuksen ja näkemyksen perusteella luokittelu ja priorisointi ovat ehdottomasti merkki ammattitaidosta, on luokittelussa hyvä käyttää myös pohjana teoriapohjaista menetelmää

ja jakaa näkemyksiä muiden hankinta-asiantuntijoiden sekä substanssiasiantuntijoiden kesken, jotta linja koko hankintapalveluissa on yhtenäinen.



Kuvio 11. Toimittajaluokittelun näkeminen hyödyllisenä toimintamallina

Lähtötilannekartoituksessa kysyttiin myös, kokevatko haastateltavat toimittajien luokittelun olevan hyvä toimintamalli toimittajahallinnassa. Vastanneista 5 eli 83 % näki luokittelun ehdottoman hyödyllisenä omassa kategoriassaan, ja 1 eli 17 % pohti yhteyttä luokittelun ja oman kategoriansa strategisten toimittajien välillä. Tämä vastaus on siksi kirjattu syyksi "muu".

Toimeksiantajaorganisaation sisäisten tarpeiden ja aiheesta jo käynnistetyn kehitystyön perusteella toimittajat on tarkoitus jakaa kolmeen luokkaan: A, B, C. A-luokan toimittajat ovat strategisia kumppaneita, B-luokan toimittajat tärkeitä toimittajia ja C-luokan toimittajat ovat kertaluontoisia ja/tai tulosvaikutukseltaan sekä liiketoiminnalliselta vaikutukseltaan merkityksettömpiä, kuin A- sekä B-luokan toimittajat.

Kirjallisuus tukee suurimmaksi osaksi toimittajien jakamista kolmeen ryhmään. Jokaisessa tietoperustassa käytetyssä kirjassa on toimittajat jaettu vähintään kahteen ryhmään. Koska HKL:n toimittajalukumäärä on suuri, on toimittajat tämän perusteella tarkoituksenmukaista jakaa kolmeen ryhmään, kuten alkuperäisissä suunnitelmissa on määritelty.

Toimeksiantajaorganisaation kehitystyön pohjana on esitetty käytettävän perinteistä ABC-analyysiä, joka on kuvattu myös tämän opinnäytetyön luvussa 3.1, niillä muutoksilla, että toimittajan luokitusta on mahdollista nostaa muun muassa toimittajan kriittisyyden sekä poikkeamien perusteella korkeammaksi. Koska kohdeorganisaation toimiala ja tarpeet ovat esimerkiksi Suomen mittakaavassa poikkeuksellisia, on toimittajien luokittelussa ehdottomasti kannattavaa ottaa huomioon myös toimittajan liiketoiminnallinen vaikutus sekä

markkinoiden hallittavuus, kuten tarvittavien tuotteiden tai palveluiden tarjoajien lukumäärä markkinoilla. Tästä syystä olisi suositeltavaa käyttää lisäksi esimerkiksi Kraljicin matriisia tai muuta matriisin perusteella muodostettua työkalua toimittajien luokitteluissa.

Tärkeänä tekijänä toimittajaluokittelussa korostui kirjallisuuden perusteella myös yhteistyö ja asiantuntijuus. Kategorian sisäistä toimittajaluokittelua olisi syytä pohtia myös sisäisesti hankintapalveluissa, sen lisäksi, että sitä on ehdottomasti käytävä läpi muiden yksiköiden nimettyjen sekä mahdollisesti nimeämättömien, mutta asiasta tietävien substanssiasiantuntijoiden kanssa. Ensimmäiset ehdotukset toimittajien luokitteluun ovat näin ollen kategoriavastaavan tietoon perustuva havainnointi, ABC-analyysin ja/tai Kraljicin matriisia mukailevan nelikentän avulla (A1), kategoriatiimien yhteinen työpaja, jossa kategoriavastaava esittelee muulle kategoriatiimille valitsemansa tärkeät toimittajat ja hyödyntävät substanssiasiantuntijoiden tietämystä sekä kommentteja edelleen luokittelunsa pohjana (A2) sekä kategoriavastaavien kollektiivinen työpaja, jossa pohditaan toimittajien merkittävyyttä kaikkien kategorioiden sekä koko organisaation laajuudessa (A3).

Taulukko 11. Toimenpiteet, toimittajaluokittelu

Toimenpide A1.	Kategoriavastaavien oma havainnointi: perustuu ABC-analyysin ja mukaillun Kraljicin matriisin lisäksi kokemukseen, mahdolliseen dataan sekä markkinatuntemukseen.
Toimenpide A2.	Kategoriatiimien yhteinen työpaja: kategorian substanssiasiantuntijoiden tietämyksen hyödyntäminen luokittelussa, mahdolliset muutokset.
Toimenpide A3.	Kategoriavastaavien kollektiivinen työpaja: toimittajien merkittävyyden vertaaminen kaikkien kategorioiden laajuudessa.
Toimenpide A4.	Työpajojen ja pohdinnan perusteella tehdään päätökset siitä, miten toimittajat luokitellaan.

Kategoriavastaavien kollektiivisessa työpajassa selvitetään toimittajien suhteuttaminen koko organisaation laajuudessa, sillä kirjallisuuden perusteella kaikissa kategorioissa ei välttämättä ole koko organisaatioon nähden strategisia kumppanitoimittajia. Kirjallisuus pohja viittaa myös siihen, ettei toimittajaluokittelua tulisi välttämättä tehdä jäykästi kategoriakohtaisesti, mikäli samoja toimittajia löytyy eri kategorioista. Ei kuitenkaan ole todennäköistä, että monessa kategoriassa toimiva toimittaja olisi strategisten A-luokan kumppanien ominaisuudessa.

Koko hankintapalvelujen osallistaminen toimittajaluokitteluun johtaa siihen, että toimittajahallinnan vastuita ja resursseja saadaan mahdollisesti jaettua tasaisemmin ja toimintamalleja on helpompi ottaa käyttöön ja jalostaa, kun siihen osallistutaan aktiivisesti.

7.2 Kuinka kehittää ja toteuttaa toimittajien seurantaa?

Toimittajien systemaattinen seuranta ja mittaristot pohjautuvat myös täysin toimittajien luokitteluun. Kirjallisuudesta pystytään päättämään, tulee seurannan ja mittarien olla ominaisuuksiltaan erilaisia eri luokkien kesken. Mitä strategisesti merkittävämpi toimittaja, sitä syvempää ja moniulotteisempaa on mittaaminen, ja mitä vähemmän merkityksellinen toimittaja, sitä enemmän yhteistyötä ja seurantaa olisi syytä yksinkertaistaa.

Samassa prioriteettiluokassa olevien toimittajien mittaristoissa todennäköisesti on kuitenkin eroja. Muun muassa aineiston perusteella pystyttiin varmistumaan siitä, että kategoriat eroavat toisistaan muun muassa erilaisten ominaispiirteiden osalta. Syytä onkin, että mittaristoja on pohdittu myös yhdessä toimittajan kanssa, jotta mitataan yhteistyön osalta oikeita asioita. Luonnollisesti organisaatiolla voi myös olla omia mittaristoja, joilla se arvioi toimittajien toimintaa organisaation sisäisesti määriteltyjen mittaristojen perusteella.

Aiemmassa kehitystyössä, joka koskee toimittajien seurantaa ja arviointia on luotu Excel-seurantatyökalu hankinta-asiantuntijoiden käyttöön. Kyseinen seurantatyökalu ei kuitenkaan ole ollut laajalti käytössä, sillä kuudesta haastateltavasta vain yksi oli käyttänyt sitä toimittajan seurantaan ja suorituksen raportointiin. Työkalu ei siis nykytilanteessa ole käytökelpoinen, mikä pystytään päättämään sen käyttämättömyysprosentista.

Tarkoituksenmukaista seurannan ja arvioinnin osalta olisi ensin pohtia vanhan seurantatyökalun käyttökelpoisuutta hankinta-asiantuntijoiden kesken (B1). Mikäli pohdinnassa päästään siihen tulokseen, että jalkauttamisen ja systemaattisen käyttöönoton myötä seurantatyökalua voidaan hyödyntää nykyisellään, on sen käyttöönotto suunniteltava ja työkalun ominaisuuksiin perehdyttävä niin hyvin, että sitä tullaan käyttämään (B2). Mikäli taas tullaan siihen tulokseen, ettei seurantatyökalua jalkauttamisenkaan jälkeen nähdä käyttökelpoisena, on pohdittava ja selvitettävä toimivan seurantatyökalun hankkimista tai luomista (B3). Aineiston perusteella ilmeni myös toive siitä, että seurantatyökalu olisi integroitu johonkin jo käytössä olevan järjestelmän yhteyteen.

Taulukko 12. Toimenpiteet, seuranta ja arviointi

Toimenpide B1.	Pohdinta hankinta-asiantuntijoiden kesken vanhan seurantatyökalun käyttökelpoisuudesta ja systemaattisesta käyttöönnotosta.
Toimenpide B2.	Mikäli B1: kyllä, toimittajaluokittelun jälkeen seurantatyökalu otetaan käyttöön tarvittavin toimenpitein. Mikäli B1: ei, pohdittava yhteisesti ratkaisua seurantatyökaluun. Mahdollisuuksia integroida toiseen järjestelmään?
Toimenpide B3.	Mittariston kehittäminen ja määrittäminen (ensin A-luokka), jossa mukana kategoriatiimin jäsenet sekä toimittaja. Alkuun mittaristot voivat olla yksinkertaisia.
Toimenpide B4.	Aktiivinen päivittäminen, seuranta.
Toimenpide B5.	Tulosten analysointi

Toimenpiteitä B1 ja B2 on mahdollista työstää samanaikaisesti toimittajaluokittelun toimenpiteiden kanssa. Toimenpiteestä B3 lähtien on toimittajien oltava valmis, sillä siinä paneudutaan jo mittaristojen kehittämiseen ja määrittämiseen luokittain. Tähän mittaristojen kehittämiseen tarvitaan kategoriavastaavan hankinta-asiantuntijan tietämyksen lisäksi tiimin substanssiasiantuntijoita sekä loppukädessä tietysti toimittajia. Toimenpiteet B4 sekä B5 ovat jatkuvia toimenpiteitä. Se miten usein seurantatyökalua käytetään ja tuloksia analysoidaan, on määriteltävä kategoriakohtaisesti.

7.3 Kuinka toteuttaa toimittajayhteistyötä?

Toimittajayhteistyötä on HKL:llä lähdetty haastattelujen perusteella jo ainakin osittain kehittämään, muun muassa yhteisten mittaristojen ja seurannan sekä joidenkin toimittajayhteistyötapaamisten kautta. Tämä on erittäin positiivinen asia, myös kirjallisuuspohjan perusteella tarkastellen.

Kuten seurannan sekä etenkin toimittajaluokittelun osalta, korostuu myös toimittajayhteistyön kehittämisessä ja toteuttamisessa organisaation sisäinen yhteistyö. Niin hankintatiimin, kuin substanssiasiantuntijat sisältävän kategoriatiiminkin osalta yhteinen ymmärrys tavoitteiden ja toimintamallien yhdenmukaisuudesta sekä keskinäinen tiedonvaihto ja kommunikointi luovat hyvän pohjan toimittajayhteistyölle. Yhtenäisenä rintamana seisominen sekä tehokas vastuiden ja roolien koordinointi organisaation sisällä tehostaa toimintaa, ja sillä voidaan varmistaa jokaisen hoitavan omat tehtävänsä selkeästi.

Toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön on oltava strategian kannalta perusteltua, järjestelmällistä sekä arvoa tuottavaa. Kun toimittajayhteistyötä aloitetaan ja kehitetään, on syytä

käydä läpi yhteistyön edellytykset ja sen pelisäännöt, jotta epätietoisuudelta tai väärinymmärryksiltä vältytään. Kun kahden organisaation tavoitteet ja visiot käydään läpi alkuvaiheessa, pystytään määrittämään, tuleeko yhteistyöstä olemaan pidempiaikaista hyötyä kummallekin osapuolelle.

Taulukko 13. Toimenpiteet, toimittajayhteistyön kehittäminen

Toimenpide C1.	Hankinta-asiantuntijoiden yhteistyöpalaveri: tavoitteiden, visioiden läpikäyminen omien kategorioiden toimittajista – mahdollisten yhteneväisyyksien selvittäminen, ajatustenvaihto.
Toimenpide C2.	Kategoriatiimin yhteistyöpalaveri: tavoitteiden, visioiden läpikäyminen substanssiasiantuntijoiden kanssa – näkökulmien yhteneväisyys. Yhtenä ”rintamana” eteenpäin.
Toimenpide C3.	Säännölliset yhteistyötapaamiset jokaisen A-luokan toimittajan kanssa. Alkuun: a) tavoitteiden, visioiden läpikäyminen, jotta yhteinen strategia on mahdollista muodostaa b) yhteyshenkilöiden, viestintätapojen & sääntöjen määrittäminen c) mittarien luominen, kuinka yhteistyötä ja sen kehittymistä seurataan.

Kuten kirjallisuudessaakin todetaan, on tehokkaan toimittajayhteistyön kehittämisen edellytyksenä toimittajien luokittelu eri tärkeysluokkiin. Kun toimittajayhteistyön toimenpiteitä aletaan toteuttamaan systemaattisesti, on oltava selvillä, mihin toimittajiin on päätetty panostaa strategisen kumppanuuden tasolla. Tärkeänä toimenpiteenä on hankinta-asiantuntijoiden yhteistyöpalaveri (C1), jossa jaetaan tietoa oman kategorian toimittajista sekä tavoitelluista hyödyistä ja yhteistyön syvyydestä. Tiedonjako kategoriavastaavien kesken voi johtaa uusiin oivalluksiin vertaistuen lisäksi.

Kategoriatiimin sisäinen työpaja (C2) taas varmistaa, että kategorian sisäisten tavoitteista ja visioista ollaan samaa mieltä. Myös tässä korostuu sisäinen yhteistyö, jonka tavoitteena on antaa toimittajalle kuva yhtenäisestä linjasta ja selkeistä päämääristä sekä jaetuista rooleista. Tarkoituksena ei ole, että jokainen kategoriatiimin jäsen tietää kaikesta kaiken. Jokaisen on tärkeää tietää pääperiaatteet, joiden mukaan toimitaan, ja jonka turvin pystytään antamaan oma panos asiaan.

Viimeistään kun sisäisesti toimitaan yksiin, voidaan aloittaa säännölliset yhteistyötapaamiset jokaisen A-luokan toimittajan kanssa (C3). Kunkin toimittajan kanssa on ehdottoman tärkeää käydä läpi kummankin osapuolen tavoitteet ja visiot, jotta pystytään pohtimaan

yhteistä strategiaa. On myös määritettävä yhteyshenkilöt, viestintätavat ja –säännöt molempien organisaatioiden puolelta. Myös mittaristoa pystytään luomaan, kun suunnitellaan kuinka yhteistyötä ja sen kehittymistä seurataan yhteisesti.

Toimintaa on myös arvioitava ajoittain, jotta pystytään määrittelemään toimenpiteiden ja toimintamallien tavoitteidenmukaisuus ja toimivuus organisaation kannalta. Myös toimittajahallinnan prosessi pohjautuu jatkuvaan kehittämiseen. Toiminnan arvioimisessa on otettava ehdottomasti huomioon myös riskit toimittajayhteistyössä. On luotava erillinen riskienhallintamatriisi, jossa riskit ja toteutuessaan niiden vaikutukset esitetään selkeästi. Riskien välttämiseen ja ennakkoivaan työhön tähtäävät toimenpiteet on myös listattava riskimatriisissa.

7.4 Kuinka selkeyttää toimittajahallintaa kohdeorganisaatiossa?

Tärkeimpänä tekijänä toimittajahallinnan selkeyttämiseen on ohjeistuksen ja toimintamallien dokumentointi, joka on myös yksi tämän opinnäytetyön tarkoituksista käsikirjan muodossa.

Perustana toimittajahallinnan kehittämiselle ja sen toteuttamiselle toimii strateginen toimittajien luokittelu ensisijaisesti kategoriakohtaisesti, ottaen huomioon kuitenkin koko hankintapalveluiden laajuuden. Kun toimittajahallintaa halutaan kehittää, on toimittajaluokittelu ensisijainen toimenpide, jotta seuranta ja arviointia sekä toimittajayhteistyötä pystytään entisestään kehittämään.



Kuvio 12. Kolme tärkeää toimittajahallinnan osa-aluetta

Myös sisäinen yhteistyö on syytä nostaa esiin toimittajien luokittelun yhteydessä. Toimittajahallinta prosessina vaatii myös etenkin alkuvaiheessa erityisesti kategoriatiimien substanssiasiantuntijoiden panostusta muun muassa toimittajien ja tuotteiden tai palveluiden kriittisyyden kannalta. Sisäistä yhteistyötä tulee kehittää ja hyödyntää myös toimittajahal-

linnan muissa osa-alueissa, sillä on mahdotonta seurata suoritusta tai kehittää toimittajayhteistyötä ilman tietoa ”kentältä”. Substanssiasiantuntijat sekä muut muiden yksiköiden jäsenet ovat niitä, jotka pääasiallisesti seuraavat tuotteen tai palvelun käyttöä ja poikkeamia, ja raportoivat näistä eteenpäin kategoriavastaavalle. On siis ehdottoman tärkeää, että informaatio kulkee läpi kategoriatiimin, ja että kunkin vastuut ja roolit on määritelty.

Aktiivinen ote hankintoihin reaktiivisen otteen sijaan on myös merkittävässä asemassa toimittajahallinnan kehittämisessä. Otteen muuttaminen reaktiivisuudesta aktiivisuuteen vaatii luonnollisesti jonkin verran resursseja ainakin alkuvaiheessa, mutta ennakoivalla otteella pystytään mahdollisesti karsimaan resurssien käyttöä muun muassa poikkeamien hoidon tai reklamaatioiden osalta.

Hankintapalveluissa on myös pohdittava erityisen tarkasti toimittajahallintaan soveltuvaa seurantatyökalua. Nykyinen suurimmaksi osaksi käyttämätön seurantatyökalu on joko jalkautettava käytettäväksi, tai seurantaan on luotava tai hankittava toinen työkalu. Seurannan, arvioinnin ja tiedon analysoinnin merkitys myös julkisissa hankinnoissa on erityinen. Sopimuksenaikaisen seurannan ja muiden hankintaprosessien vaiheiden lisäksi myös esimerkiksi jo hankinnan valmistelussa on ehdottoman tärkeää hyödyntää mahdollista aiempaa dataa toimittajista tai aikaisemmista sopimuksista. Loppukädessä siis hienojen mitta-ristojen ja seurantatyökalujen luominen ei hyödytä yhtään, mikäli niitä ei oikeasti käytetä.

Toimittajayhteistyön yhtenäistäminen kategorioiden välillä on myös tärkeää. Kullekin toimittajaluokalle on määriteltävä tietyt ohjeet siitä, kuinka laajaa yhteistyön tulisi olla. Yhteistyösuhteen sisältö luonnollisesti on erilaista ja tavat voivat olla jossakin määrin toisistaan poikkeavia, mutta muun muassa toimittajatapaamisten toteuttaminen, pelisääntöjen laatiminen, tavoitteiden ja visioiden sekä yhteisten kehitysohjelmien määrittäminen toimittajayhteistyöhön koko hankintapalveluiden laajuudelta on hyödyllistä.

7.5 Käsikirjan koostaminen ja käyttöönotto

Opinnäytetyön produktiosuus koostettiin tietoperustan, empiirisesti hankitun aineiston sekä niistä muodostettujen johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten perusteella. Toimittajahallinnan käsikirja on huomattavasti lyhyempi kuin itse opinnäytetyö. Siihen ei listattu esitettyjä toimenpiteitä, vaan opinnäytetyöstä poimittiin pääasiat ja kiteytettiin ne mahdollisimman lyhyesti sekä relevanttien taulukoiden täydentämänä, jotta käsikirja olisi mahdollisimman informatiivinen ja kompakti. Käsikirjassa keskityttiin siis yleisiin toimittajahallinnan suuntaviivoihin ja tarpeellisiin toimintamalleihin.

Vaikka opinnäytetyössä esitettyjä toimenpiteitä ei listata käsikirjassa, ne on esitelty hankinta-asiantuntijoille Powerpoint-esityksen avulla opinnäytetyöprosessin loppupuolella. Esityksen sisältö jaettiin opinnäytetyössä käsiteltyjen toimittajahallinnan osa-alueiden mukaisesti, ja kustakin osa-alueesta esitettiin ensin hieman tietoperustaa sekä sen pohjalta muodostetut toimenpide-ehdotukset. Esitys lähetettiin hankinta-asiantuntijoille sähköpostilla, jonka jälkeen sitä esiteltiin hankintapalveluiden etäkuukausipalaverissa myös suullisesti. Palaverissa hankinta-asiantuntijat antoivat palautetta ehdotuksista.

Käsikirja viedään osaksi HKL:n toimintajärjestelmää, intranetistä löytyvien toimintaohjeiden joukkoon. Toimintajärjestelmässä käsikirja on helposti niin hankinta-asiantuntijoiden kuin muunkin organisaation saatavilla. Järjestelmä myös muistuttaa vastuuhenkilöä sen säännöllisestä katselmoinnista.

Hankinta-asiantuntijat ovat käsikirjan ensisijainen käyttäjäryhmä, joten käsikirjan perehdyttäminen ja käyttö rajoittuu ensivaiheessa heihin. Erityisesti hankintakategorioiden vetäjät ovat keskeisessä roolissa toimittajahallinnassa sekä käsikirjan mukaisen toimintamallin käyttöönotossa omassa kategoriassaan. Heidän tehtävänä on koordinoita toimittajahallintaa omassa kategoriassaan sekä perehdyttää myös kategorian substanssiasiantuntijat aiheeseen.

Uusien toimintamallien yhteistä käyttöönottoa sekä hankinta-asiantuntijoiden keskinäistä tiedonvaihtoa ajatellen keskeinen foorumi on hankinnan kuukausipalaveri. Alkuvaiheessa on kuitenkin tarpeen varata aikaa myös erilliselle käyttöönottopalaverille. On tärkeää käsitellä yhdessä työssä esitetyt toimenpiteet, jotka muodostavat työlistan käsikirjan mukaisen toimittajahallinnan varmistamiseksi.

8 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tulosten perusteella muodostetut johtopäätökset. Lisäksi omina alalukuinaan käsitellään jatkokehittämisehdotuksia ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

8.1 Johtopäätökset

Merkittävimpänä esiin nostettavana seikkana on todettava, että kohdeorganisaation hankinta-asiantuntijat ovat jo ainakin osittain toteuttaneet työssään samoja toimintamalleja, kuin mihin tietoperustassa viitataan onnistuneen toimittajahallinnan osalta. Hankinta-asiantuntijoiden oma oppineisuus ja asiantuntijuus on erityisesti korostunut, kun toimittajahallinnan toimenpiteitä ja toimintamalleja ei ole vielä tähän mennessä dokumentoitu. Opinnäytetyöhön koottu tietoperusta, johon käsikirja pohjautuu, tukee ja perustelee kunkin toimintamallin ja toimenpiteen merkitystä.

Yksi selittävä tekijä sille, ettei toimittajahallintaa ole organisaatiossa toistaiseksi toteutettu järin systemaattisesti tai kategorioiden kesken yhteneväisesti, on toimintamallien vakiintumattomuus. Erityisesti toimittajaluokittelun ohjeistuksen puuttuminen on ollut hidaste yhteistyön, seurannan, mittaamisen ja kehittämisen kannalta, sillä organisaatiolle ei ole ollut selvää, mihin toimittajiin olisi syytä panostaa ja mihin puolestaan käyttää vähemmän resursseja.

Lähtötilanteessa toimittajia ei oltu luokiteltu kategorioittain erityisemmin teoriaan pohjautuen. Hankinta-asiantuntijat kuitenkin pääosin näkivät toimittajaluokittelun helpottavan omien resurssiensa kohdentamista sekä toimittajien toisiinsa vertaamista. Toimittajaluokitteluun liittyvissä toimenpide-ehdotuksissa keskityttiin tulosvaikutuksen perusteella tapahtuvan luokittelun lisäksi myös markkinoiden hallittavuuden ja liiketoiminnallisen vaikutuksen huomiointiin, sillä näiden merkitys korostuu organisaation toimiala huomioiden.

Kaikista merkittävin ensitoimenpide kohdeorganisaation toimittajahallinnan kehittämisessä on siis ehdottomasti toimittajien luokittelu. Vaikka joissain kategorioissa tätä on jo osin aloitettu, on luokittelun tekeminen ja dokumentointi uuden yhteisen toimintamallin mukaisesti tärkeää, jotta tietoa voidaan hyödyntää muissa toimittajahallinnan osa-alueissa.

Toimittajien seurannan osalta voidaan todeta, ettei sitä tähän mennessä ole toteutettu erityisiä systemaattisia seurantatyökaluja käyttäen. Vain yksi haastatelluista oli hyödyntänyt toimittajayhteistyössä ja seurannassa aikaisemmin luotua Excel-seurantatyökalua. Seu-

rantaa ja arviointia koskevien toimenpide-ehdotusten ensimmäiset vaiheet koostuvat suosituksista pohtia Excel-seurantatyökalun käytettävyyttä kollektiivisesti hankintapalveluiden henkilöstön kesken, jotta systemaattista seuranta pystytään toteuttamaan mahdollisimman resurssitehokkaasti ja ajantasaisesti. Mikäli hankintapalvelut päätyvät aiemmin luodun seurantatyökalun käyttämiseen, tulisi sen käyttöön ja hyödyntämiseen perehtyä riittäväällä laajuudella. Mikäli todetaan, ettei aiemmin luotu seurantatyökalu ole tarkoitukseensa soveltuva, on ryhdyttävä selvittämään muiden työkalujen käytettävyyttä, sillä toimiva seurantatyökalu on tarpeen toimittajahallinnan toteuttamiseksi.

Toimittajaluokittelun tarpeellisuus niin seurannan kuin toimittajayhteistyönkin osalta tunnistettiin myös resurssien käyttöä tehostavaksi. Toimittajayhteistyötä oli monessa kategoriassa jo toteutettu muun muassa toimittajatapaamisten kautta. Toimittajayhteistyön osalta keskeisimpinä toimenpide-ehdotuksina ovat hankintakategorioiden toimittajayhteistyön suuntaviivojen yhtenäistäminen luokittain, sekä niiden perusteella yhdessä sovittavat toimintamallit kuten toimittajatapaamiset, yhteiset mittarit sekä roolien ja vastuiden määrittämisen.

Toimittajayhteistyön lisäksi myös organisaation sisäisen yhteistyön merkitys korostui jokaisessa käsitellyssä toimittajahallinnan osa-alueessa. Sisäisen yhteistyön kehittämiseen on panostettava, sillä se on strategisen toimittajaluokittelun ohella yksi suurimmista edellytyksistä onnistuneeseen ja tehokkaaseen toimittajahallintaan. Jaettu tieto ja hyvä kommunikatio auttavat kategoriatiimejä sekä vastuuhenkilöitä näyttäytymään yhtenäisempänä rintamana myös toimittajalle, mikä luo osaltaan lisäarvoa toimittajayhteistyöhön.

Tietoperustan ja viitekehyksen kokoamisen pohjaksi käytetty lähdekirjallisuus oli lähes poikkeuksetta hyvin yksimielistä hyväksi nähdystä toimittajahallinnan toimintamalleista. Ensimmäisenä esitetyt toimenpide-ehdotukset todettiin sopiviksi myös julkisen organisaation toimittajahallintaan, eikä niitä ollut tarpeen muokata ratkaisevasti. Tämä johti siihen, ettei alun perin suunniteltua keskustelemaa kehittämistapaa pystytty työssä täysin hyödyntämään.

Prosessissa itselleni oli yllättävintä, etteivät toimittajahallinnan edellytykset ja toimintamallit vaikuta olevan julkisissa organisaatioissa ratkaisevasti erilaisia kuin yksityisissä yrityksissä. Pääosin toimittajahallintaa voidaan siis suorittaa samoin suuntaviivoin, joskin muutamia eroavaisuuksiakin on. Toimittajan vaihtaminen esimerkiksi reklamaatioiden tai poikkeamien takia ei ole niin yksinkertaista kuin yksityisissä organisaatioissa muun muassa

hankintalain sekä siitä johtuvien pidempiaikaisten sopimusten perusteella. Myös hankinnan tarpeen määrittely sekä kilpailuttaminen on tarkoituksenmukaista tehdä erittäin hyvän tiedon pohjalta, jotta saadaan ostavan organisaation tarpeisiin vastaava toimittaja.

Tätä opinnäytetyötä pystytään hyödyntämään etenkin kirjallisuusosion perusteella myös muissa toimittajahallintaa aloittavissa tai sitä kehittävässä organisaatioissa. Toimittajahallinnan perusta ja rakennuspalikat toimivat niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa.

8.2 Jatkokehittämisehdotukset

Jotta toimittajahallinnan käsikirja palvelisi hankinta-asiantuntijoita työssään vielä tehokkaammin, tulisi siihen lisätä vielä muitakin toimittajahallinnan osa-alueita. Muun muassa riskienhallintaa ja jatkuvuudenhallintaa toimittajien osalta tulisi käsitellä myös toimittajahallinnan käsikirjassa, vaikka sitä oletettavasti käsitellään myös organisaation omissa jatkuvuudenhallintadokumenteissa. Riskienhallinta on olennainen osa toimittajahallinnan prosessia, ja sitä on sivuttu myös opinnäytetyön tulososiossa.

Luonnollista jatkumoa olisi myös perehtyä vastuullisuuteen sekä sen ulottuvuuksiin toimittajahallinnassa, ja se tulisi myös huomioida toimittajahallinnan käsikirjassa. Vastuullisuuden on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota niin yleisesti liike-elämässä kuin kaupunkitasolla sekä sitä myöten myös HKL:n omassa strategiassa. Se on myös tärkeä aspekti johdannossakin mainitussa Hankinta-Suomi-projektissa, jonka tavoitteena on kehittää julkisia hankintoja.

On ehdottoman tärkeää, että tässä työssä laadittua käsikirjaa, siinä esitettyjä toimintamalleja sekä niiden toimivuutta käytännössä arvioidaan säännöllisin väliajoin, jotta toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti.

8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyön aihe oli sopivan haastava. Vaikka opinnoissa on käsitelty laajastikin muun muassa tilaus-toimitusketjuja ja niiden johtamista, ei hankintaan ole syvennyt erityisen tarkasti. Suomenkielisessä kirjallisuudessa ei toistaiseksi ole käsitelty toimittajahallintaa täysin omana alueenaan, mikä teki myös tiedonhausta haastavampaa kuin mahdollisesti jonkin toisen aiheen osalta. Englanninkielisessä kirjallisuudessaakin tunnuttiin keskittyvän pääosin toimittajasuhteiden johtamiseen ja hallintaan, mikä tietysti

on tärkeä osa toimittajahallintaa. Koen, että toimittajahallinta terminä on kuitenkin laajempi, kuin toimittajasuhteiden hallinta, sillä se käsittää myös muun muassa pohjatyön kuten luokittelun ja sisäisen yhteistyön kehittämisen sekä seurannan.

Myös opintojen aikana opittuja taitoja ja ominaisuuksia pääsi hyödyntämään käytännössä. Oli mielenkiintoista kokea projektityöskentely ja sen vaiheet suunnittelusta työn valmistamiseen oikeassa työympäristössä. Nykyinen työni on enemmän rutiiniomaista suorittavaa työtä, sekä erilaisista häiriötilanteista johtuvaa ongelmaratkaisua ja ratkaisujen toteuttamista. Muun muassa tiedonhaku, kirjallisen raportin koostaminen sekä haastatteleminen olivat siis lähes täysin omasta päivätyöstäni poikkeavaa työskentelyä, jota en ole työelämäni aikana vielä kokenut suoranaisesti. Tästä syystä kokemus oli erittäin opettavainen.

Olisi ollut erittäin mielenkiintoista päästä tutkimaan myös hankintojen vastuullisuutta ja esimerkiksi sitä, kuinka vastuullisuus otetaan huomioon päivittäisessä operatiivisessa hankinnassa ja toimittajahallinnassa. Strategiaan on määritelty myös vastuullisuuden painottaminen, ja sen toteutuminen käytännössä olisi mielenkiintoinen aihe tutkia.

Kehityskohteena näkisin aikataulutuksen, sillä opinnäytetyö ei valmistunut suunnitellun aikataulun mukaan. Aikataulu oli kohtalaisen kunnianhimoinen, mutta paremmalla ajankäytöllä työn olisi mahdollisesti saanut valmiiksi suunnitellussa ajassa. Kirjoitin opinnäytetyötä suurimmaksi osaksi hiljaisina hetkinä oman valvomotyöni ohessa, vaikka olisin saanut luovallisesti siirtyä toiseen tilaan kirjoittamaan. Koska olen luonteeltani vastuuntuntoinen, jäin kuitenkin pääosin työpisteeseen, jotta pystyin myös hoitamaan omaa työtäni tilanteen tullen. Tämän vuoksi työskentely keskeytyi päivän aikana hyvin useasti, ja oli haastavaa siirtyä takaisin kirjoittamaan.

Lähteet

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing Principles and Management. Pearson Education. Harlow.

Booth, C. 2014. Strategic Procurement. Kogan Page. London.

Choi, T. & Linton, T. 2011. Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. Harvard Business Review. 89, 12, 112-117.

Dyer, J.H, Cho, D.S. & Chu, W. 1998. Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management. California Management Review. 40, 2, 57–77.

Eduskunta 2020. Valmiuslain käyttöönottoaminen koronavirustilanteessa. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oi-keus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx. Luettu: 23.4.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

HKL 2016. HKL:n tavoiteohjelma 2016–2024. Luettavissa: http://www.e-julkaisu.fi/hkl/tavoiteohjelma_2016-2024/. Luettu 23.4.2020.

HKL 2019. Hankintapalvelut. Intranet. Hankintakäsikirja. Luettu: 13.4.2020.

HKL 2020a. Tietoja HKL:stä. Luettavissa: <https://www.hel.fi/hkl/fi/tama-on-hkl/>. Luettu: 23.4.2020.

HKL 2020b. Vuosikertomus 2019. Luettavissa: <http://www.e-julkaisu.fi/hkl/vuosikertomus-2019/>. Luettu: 23.4.2020.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat. Edita. Helsinki.

- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Luettu 1.4.2020.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Laiho, A. 2015. Orchestration of External Resources. Väitöskirja. Aalto Yliopisto.
- Mena, C., Van Hoek, R. & Christopher, M. 2014. Leading Procurement Strategy. Kogan Page. London.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/FAGBHXCTEB>. Luettu: 11.2.2020.
- O'Brien, J. 2012. Category Management in Purchasing. Kogan Page. London.
- OECD 2019. Productivity in Public Procurement. A Case Study of Finland: Measuring the Efficiency and Effectiveness of Public Procurement. Luettavissa: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/productivity-public-procurement.pdf>. Luettu: 13.4.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. & Cheng, T. 2012. The relationship between supplier management and firm's operational performance: A multi-dimensional perspective. International Journal of Production Economics, 136, 1, 123–130.
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet. Jouni Sakki. Vantaa.
- Schuh, C., Strohmer, M.F., Easton, S., Hales, M. & Triplat, A. 2014. Supplier Relationship Management. Apress.
- Tieva, A. 23.9.2019. Kauppalehti: Julkisissa hankinnoissa piilee valtava potentiaali. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/julkisissa-hankinnoissa-piilee-valtava-potentiaali/45c6ed5b-3161-4bc5-a31f-172564b6ab0a>. Luettu: 3.4.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtiovarainministeriö 2019. Hankinta-Suomi. Luettavissa: <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM086:00/2019>. Luettu: 3.4.2020.

Valtiovarainministeriö 2020. Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavammiksi. Luettavissa: <https://vm.fi/hankinta-suomi>. Luettu: 3.4.2020.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Lähtötilannekartoitus: haastattelukysymykset

Kysymys 1.	Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi? Mitä toimenkuvaasi kuuluu?
Kysymys 2.	Onko kategoriasi toimittajia tällä hetkellä luokiteltu jollakin tavalla? (ABC, muu)
Kysymys 3.	Koetko toimittajien ABC-luokittelun olevan toimiva työkalu?
Kysymys 4.	Osallistuvatko substanssiasiantuntijat luokitteluun riittävästi?
Kysymys 5.	Kuinka suuri osa (esim. prosentuaalisesti) työajastasi tällä hetkellä kuluu toimittajahallintaan? - Koetko sen olevan tehokasta?
Kysymys 6.	Onko kategoriasi toimittajissa erityisiä ominaispiirteitä toimittajahallintaan liittyen?
Kysymys 7.	Miten seuraat toimittajien suoriutumista? - Minkälaisia työkaluja sinulla on käytössäsi toimittajien seurantaan? - Ovatko tämänhetkiset työkalut käyttökelpoisia?
Kysymys 8.	Tarvitsetko muualta organisaatiosta informaatiota toimittajien suoriutumisen seurantaan? - Saatko riittävästi informaatiota?
Kysymys 9.	Mitkä ovat mielestäsi ensisijaiset kehittämiskohteet toimittajahallinnan osalta? - Miten itse haluaisit kehittää toimittajahallintaa omassa kategoriassasi?



15.5.2020

1/9

TOIMITTAJAHALLINNAN KÄSIKIRJA



HKL
Hämeentie 88, 00550 Helsinki
PL 55250, 00099 Helsingin kaupunki
hkl@hel.fi
(09) 310 1071
www.hkl.fi
Y-tunnus 0201256-6

SISÄLLYSLUETTELO

Määritelmät ja käsitteet	3
Johdanto	4
1. Toimittajahallintastrategia	5
2. Toimittajaluokittelu	6
3. Sisäinen yhteistyö	7
4. Toimittajien seuranta ja arviointi	8
5. Toimittajayhteistyö	9



Määritelmät ja käsitteet

- toimittajahallinta

Toimittajahallinta käsittää ne toimet, toimintamallit sekä työkalut, joilla pyritään varmistamaan toimittajan toiminnan sopimuksenmukaisuus ja varmistamaan myös tilaajan etu. Toimittajahallinnan pohjana on toimittajien luokittelu.

- toimittajien luokittelu

Toimittajien jakaminen ryhmiin strategisesti sen perusteella, miten tärkeitä ne ovat tilaajan kannalta.

- toimittajien seuranta ja arviointi

Toiminnan systemaattinen mittaaminen ja analysoiminen, sekä datan hyödyntäminen päätöksenteon tukena.

- toimittajayhteistyö

Ostavan organisaation ja toimittajan välinen yhteistyösuhde. Yhteistyön syvyys riippuu toimittajan luokittelusta.

- sisäinen yhteistyö

Yhteistyö muun muassa eri yksiköiden välillä organisaatiotasolla. Kategoriatiimin välinen yhteistyö sekä hankintapalveluiden hankinta-asiantuntijoiden välinen yhteistyö.

- riskienhallinta

Riskienhallinta liittyy toimittajahallintaan olennaisesti, muun muassa yhteistyön riskien kautta. Riskienhallintaosio lisätään hankintakäsikirjaan myöhemmin.



Johdanto

Helsingin kaupungin liikenneliikelaituksen (HKL) toimittajahallinnan käsikirjan tarkoituksena on tukea ja selkeyttää toimittajahallinnan toteuttamista HKL:n hankintapalveluissa. Toimittajahallinnan käsikirjaa voidaan hyödyntää niin päivittäisissä työtehtävissä kuin mahdollisissa tulevaisuuden koulutustilanteissakin.

Käsikirjassa käsitellään toimittajahallinnan määritelmät ja käsitteet, toimittajahallintastrategia, toimittajaluokittelu, sisäinen yhteistyö, toimittajien seuranta ja arviointi sekä toimittajayhteistyö omina lukuinaan. Käsikirjaan on myöhemmin lisättävä riskienhallintaa sekä vastuullisuutta käsittelevät luvut.



1. Toimittajahallintastrategia

Toimittajahallintastrategia pohjautuu HKL:n hankinnan yleiseen strategiaan sekä organisaation strategiaan kokonaisuudessaan. HKL:n hankintastrategia taas pohjautuu osaltaan Helsingin kaupungin hankintastrategiaan ja kaupungin hankintojen käsikirjaan. HKL:n hankintastrategiaa on kuvattu tarkemmin hankintakäsikirjassa.

Toimittajahallinnalla tavoiteltu etu on varmistaa käytännön työkalujen ja toimintatapojen käytettävyys, varmistaa HKL:n edut sekä asetettujen tavoitteiden toteutuminen suunnitelman mukaisesti sekä priorisoida ajankäyttö A-luokan toimittajiin.

Toimittajahallinnan toteuttamisen vaiheet jakautuvat neljään päävaiheeseen, jotka ovat:

- valmisteluvaihe
- kilpailutusvaihe
- sopimuksen haltuunotto ja toiminnan käynnistämismuut
- sopimuksenaikainen seurantavaihe.

HKL:n hankintapalveluissa on käytössä kategoriapohjainen hankintamalli. Tämä tarkoittaa sitä, että kategorioissa on omat hankintatiiminsä, joista kullakin on nimetty hankinta-asiantuntijansa kategoriatiimin vetäjänä. Kategoriatiimiin kuuluu myös nimettyjä teknisiä asiantuntijoita muista yksiköistä.



2. Toimittajaluokittelu

Toimittajien luokittelu yhdenäisen strategian pohjalta on perusta toimittajahallinnalle. Toimittajaluokittelun perusteella pystytään priorisoimaan hankinta-asiantuntijoiden sekä kategoriatiimien ajankäyttöä, sekä toteuttamaan tehokkaammin muita toimittajahallinnan osa-alueita, kuten seuranta sekä toimittajayhteistyötä.

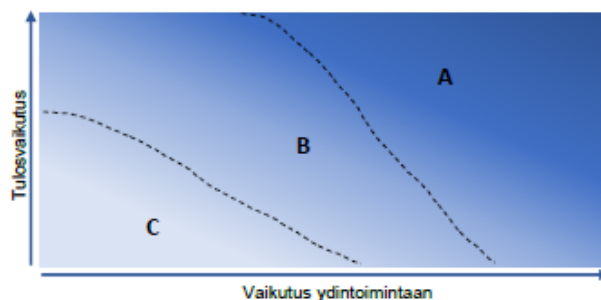
Toimittajat on luokiteltava kategoriakohtaisesti niiden tärkeyden perusteella. Valitut luokat ovat:

- A: strategiset kumppanit
- B: tärkeät toimittajat
- C: kertaluontoiset/vähemmän merkittävät toimittajat.



Kuvio 1. Toimittajat pyramidimallissa

Luokittelun pohja rakentuu ABC-analyysiin, jossa toimittajia luokitellaan tulosvaikutuksen perusteella. Koska toimiala on poikkeuksellinen, on toimittajan kriittisyys ydintoiminnan kannalta otettava huomioon myös toimittajaluokittelussa. Toimittajat voidaan luokitella käyttäen apuna nelikenttää, jonka akselien kuvaajat ovat tulosvaikutus ja vaikutus ydintoimintaan tai toimittajamarkkinan hallittavuuden taso. Esimerkkiin piirretyt luokkien rajat eivät ole tarkkoja, vaan ne voivat vaihdella kategoriakohtaisesti.



Kuvio 2. Esimerkki luokittelunelikestä

Jotta toimittajat pystytään luokitteluun tehokkaasti kategoriittain, on kategoriitiimin osallistuttava luokittelun määrittämiseen. Luokittelun määrittelyssä on suositeltavaa käyttää esimerkiksi kategoriitiimin sisäisiä työpajoja.



HKL
Hämeentie 86, 00550 Helsinki
PL 55250, 00099 Helsingin kaupunki
hkl@hel.fi
(09) 310 1071
www.hkl.fi
Y-tunnus 0201256-6

3. Sisäinen yhteistyö

Toimittajaluokittelun lisäksi toimittajahallinnan yksi tärkeimmistä kulmakivistä on sisäinen yhteistyö. Jotta yhteistyö toimittajien kanssa on mahdollisimman hyödyllistä ja lisäarvoa tuottavaa, on sisäisen yhteistyön toimittava.

Kategoriatiimien vastuut ja roolit niin kategoriatyössä kuin jokaisen kumppanitoimittajan kanssa käytävän yhteistyön ja seurannan osalta on määriteltävä selkeästi, jotta toiminta on tehokasta ja systemaattista. Näin päätökset pystytään tekemään oikea-aikaisesti ja perustellusti toiminnan mittaamisen ja arvioinnin perusteella.



Kuvio 2. Sisäisen yhteistyön rakennuspalikat



4. Toimittajien seuranta ja arviointi

Jokaista toimittajaa on seurattava jollakin tavalla, jotta negatiivisia vaikutuksia organisaation liiketoiminnalle pystytään ennaltaehkäisemään. Seurannassa käytettävien työkalujen tai raportointipohjien on oltava käyttökelpoisia ja helposti hyödynnettävissä, jotta seuranta on aktiivista. On myös tärkeää varmistua siitä, että mittarit ovat relevantteja ja seurannan syvyys tarpeenmukaista, sillä turha mittaaminen tarkoittaa turhaa resurssien käyttöä.

C-luokan toimittajien seurannan on oltava mahdollisimman yksinkertaista, mutta myös niiden mittarit on syytä määrittää. Mittaristoa pystytään hyödyntämään myös muiden C-luokan toimittajien kohdalla.

B-luokan toimittajien seurannan on syytä olla jonkin verran laajempaa, kuin C-luokan ja A-luokan toimittajien seurannan on syytä olla huomattavasti syvempää ja ulottuvuuksiltaan erilaista kuin B-luokan. Taulukosta 1 löytyy esimerkkejä seurannan ja mittaamisen ulottuvuuksista.

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde A	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen – Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde B	<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuva kustannustason alentaminen – Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde C	<ul style="list-style-type: none"> – Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista niitä – Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	<ul style="list-style-type: none"> – Perustavoitteiden (mm. laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus) täyttyminen – Palvelunhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa ja asenne tätä kohtaan

Taulukko 1. Toimittajasuhteen laatu vs. seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet

Seuranta tulee suorittaa aktiivisesti, jotta pystytään varmistumaan ajantasaisesta datasta. Dataa on myös hyvä analysoida tarpeen mukaan, ja sitä tulee hyödyntää päätöksenteon perustana kaikissa hankintavaiheissa. Seuranta on tärkeää myös poikkeamien (laatu-, muu) havaitsemisen, raportoinnin ja niihin reagoimisen kannalta. Poikkeamiin on ehdottomasti reagoitava, ja poikkeamien käsittelyyn toimittajan kanssa on oltava selkeät ohjeet.



HKL
 Hämeentie 88, 00550 Helsinki
 PL 55250, 00099 Helsingin kaupunki
 hkl@hkl.fi
 (09) 310 1071
 www.hkl.fi
 Y-tunnus 0201256-6

5. Toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyö pohjautuu myös hyvin vahvasti toimittajaluokitteluun sekä sisäiseen yhteistyöhön. Syvempää toimittajayhteistyötä tehdään pääsääntöisesti vain A-luokan toimittajien kanssa.

A-luokan toimittajien kanssa toteutettavan yhteistyön pohja on muodostettava esimerkiksi taulukossa 2 esitellyn tekijöiden avulla. Vastuiden määrittely on oltava selkeää organisaatioiden välillä.

Tärkeimpinä keinoina toimittajayhteistyön kehittämisessä ovat kommunikointi ja etenkin toimittajatapaamiset säännöllisin väliajoin. Näissä tapaamisissa määritetään alkuun yhteiset mittarit yhteistyön seurantaan, ja jatkossa mittauksen tuloksia käydään yhdessä läpi toimittajan kanssa. Tavoitteena on kummankin osapuolen toiminnan kehittäminen, joten yhteistyön on oltava kohtalaisen läpinäkyvää ja avointa.

Taulukko 2. A-luokan toimittajayhteistyön pohja

Tekijä	Selite
Suhdestrategia	Määritellään suhteen tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tähtäävät toimet. Voidaan hyödyntää tarvittaessa kahta samansuuntaista strategiaa, joista toinen on organisaation sisäinen ja toinen toimittajan kanssa jaettava.
Suhteen pohja-asiakirja	Toimittajan kanssa jaettava asiakirja, jonka molemmat hyväksyvät. Sisältää strategian elementit, suhteen määrittelyn ja toimintatavat.
Nimetyt yhteyshenkilöt	Sekä ostajan, että toimittajan puolelta määritellään yhteyshenkilöt sekä tietyt viestintäkanavat. Osapuolten olisi hyvä olla ns. samalla tasolla organisaatiossa.
Suhteen säännöt	Sovitut toimintamallit tapaamisiin, edistymisen seurantaan, keskusteluun sekä informaation jakamiseen.
Suhteen tiekartta	Lyhyemmän tähtäimen yhteiset tavoitteet ja sovitut toimenpiteet niiden saavuttamiseen. Mahdolliset toimittajan kehittämisaloitteet.
Kannustimet	Yhteistyön mahdolliset kannustimet, joista molemmat pystyvät hyötymään.
Tiimityö	Lähempi yhteistyö, yhteistyökumppaneihin tutustuminen. Tiimin rakentamisessa myös asialliset sosiaaliset tapahtumat.



HKL
 Hämeentie 86, 00550 Helsinki
 PL 55250, 00099 Helsingin kaupunki
 hkl@hkl.fi
 (09) 310 1071
 www.hkl.fi
 Y-tunnus 0201256-6